

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

## Intervención en el nivel de planificación estratégica para organización AVESOC

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

GERAL FRANK ZERPA MORA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Pedro Vicente Navarro

Caracas, Enero de 2016

### **Constancia**

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadano: GERAL FRANK ZERPA MORA, Cédula de Identidad N°18.208.462, en la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Desarrollo Organizacional Titulado:

Después de haber revisado el contenido del referido Proyecto, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante la Directora del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada en Caracas a los catorce (20) días del mes de Enero del dos mil dieciséis (2016).

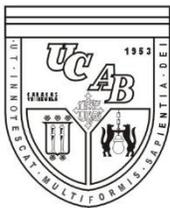
Atentamente,

Pedro Vicente Navarro  
C.I.N°

## Índice

Resumen .....	V
Introducción .....	5
Capítulo I .....	7
El problema de investigación .....	7
Planteamiento del problema .....	7
Justificación de la investigación .....	8
Objetivos de la investigación .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos.....	9
Capítulo II .....	10
Marco organizacional.....	10
Capítulo III .....	11
Marco teórico y referencial.....	11
Antecedentes de la investigación .....	11
Bases teóricas .....	12
Capítulo IV .....	18
Metodología .....	18
Técnicas e Instrumento.....	21
Análisis Documental .....	22
La Entrevista.....	22
Focus grup.....	22
Diseño Instruccional (ADDIE) .....	24
Instrumentos .....	26
Operacionalización de variables .....	28
Población y muestra .....	29
Cronograma .....	31
Capítulo V .....	32
Análisis de Resultados.....	32
Diagnóstico de la Situación.....	32
Modelo de Planificación Estratégica para Avesoc 2016 -2019 .....	45

Capítulo VI.....	58
Conclusiones y Recomendaciones.....	58
Conclusiones .....	58
Recomendaciones: .....	59
Referencias.....	60
Anexos.....	63



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Título**

Intervención en el nivel de planificación estratégica para organización AVESSOC

Autor: Geral Frank Zerpa Mora  
Asesor: Pedro Vicente Navarro

**Resumen**

AVESSOC es una organización sin fines de lucro, orientada al servicio de salud. Como organización posee una planificación estratégica que le permitió definir líneas de acción para lograr sus objetivos. La última planificación estratégica se realizó para el periodo 2010-2015 el cual está culminando y además se realizó una re-estructuración de la Dirección General, motivo por el cual se solicita el desarrollar un proceso de intervención que facilite la elaboración de un modelo de planificación estratégica para organización, partiendo de la evaluación del último plan estratégico.

Los modelos de Planificación Estratégica, son herramientas que recogen lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión. Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. Existen muchos modelos de planificación estratégica. Para esta investigación se utilizaran como referencias tres modelos: en primer lugar el planteado por Fred David, en segundo el modelo creado por Tom Lambert y por finalmente el desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El presente trabajo de investigación aborda la investigación aplicada, bajo la modalidad conocida como investigación-acción. Donde el tipo de investigación es una investigación de tipo primaria, ya que son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador, utilizando técnicas como: el análisis documental, entrevista y focus grup para el diagnóstico y la técnica del modelo ADDIE para la intervención. Esta investigación tomara como población el área directiva de AVESSOC

Con esta intervención a nivel de planificación estratégica se espera lograr el diseño de un proceso de acompañamiento y un modelo de planificación estratégica a ser aplicado en la construcción del plan estratégico 2016 – 2019.

**Palabras Claves:** ONG, Planificación estratégica, Diseño Instruccional, Modelo de Planificación Estratégica.

## **Introducción**

Se ha de entender que la planificación es un proceso básico el cual nos da la posibilidad de escoger los objetivos, determinando la manera en la cual lo vamos a alcanzar.

El plan estratégico tiene que ver con el proceso de reflexión que se aplica en cuanto a la administración de empresas y a las actuales condiciones de ambiente económico en el cual la misma opera. El plan estratégico puede resultar de mucha ayuda para fijar diferentes lineamientos de acción los cuales suelen orientar las decisiones y los resultados que se presentaran en el futuro.

En la actualidad empresarial, el plan estratégico representa el punto de partida para un excelente desempeño en el área correspondiente a cada empresa, como también, la herramienta disponible de la cual se necesita para enfrentar este tipo de desafíos. Por lo tanto, la meta del plan estratégico es lograr un mejor desempeño de las funciones en una empresa ya que la misma permitirá una mejor organización, gestión y administración en cada sector de una empresa.

Por lo tanto, podemos decir que el plan estratégico es el proceso de determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos en el futuro. Además permite establecer las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir líneas de acción particulares, a partir de la situación actual. Esta planificación suele hacerse en base algunas de estas preguntas: "qué hacemos", "para quién lo hacemos" y "como sobresalimos". Muchas organizaciones realizan el plan estratégico basándose en las decisiones a tomar en el siguiente año, período entre 3 a 5 años.

El presente proyecto se presenta dividido en Cuatro (6) capítulos.

El Capítulo I define el planteamiento del problema, expresándose en el los objetivos generales y específicos a alcanzar con la investigación y la dirección, delimitación, justificación y alcance del estudio.

El Capítulo II, corresponde a las bases referenciales de la organización, se describe al

ente tomado como objeto de estudio para una comprensión global del funcionamiento interno del mismo. Se analizan los aspectos que conforman la base de trabajo.

El Capítulo III, plantea las bases que dan sustento al problema planteado a través de exposición y análisis de teorías, prácticas o enfoques que se consideran válidos para el desarrollo teórico y práctico del presente estudio. Se abordan conceptos relacionados con la Planificación Estratégica su uso y los módulos.

El Capítulo IV, analiza las bases metodológicas para el desarrollo de la investigación, que incluyen el tipo de investigación dentro de la cual se enmarca, así como las fases y el diseño, y se explican las distintas técnicas e instrumentos para la recolección, procesamiento y análisis de los datos.

El Capítulo V, analiza las bases metodológicas para el desarrollo de la investigación, que incluyen el tipo de investigación dentro de la cual se enmarca, así como las fases y el diseño, y se explican las distintas técnicas e instrumentos para la recolección, procesamiento y análisis de los datos.

El Capítulo VI, analiza las bases metodológicas para el desarrollo de la investigación, que incluyen el tipo de investigación dentro de la cual se enmarca, así como las fases y el diseño, y se explican las distintas técnicas e instrumentos para la recolección, procesamiento y análisis de los datos.

## **Capítulo I**

### **El problema de investigación**

#### **Planteamiento del problema**

La planificación estratégica es el proceso de determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos en el futuro. Además la planificación estratégica permite establecer las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir líneas de acción particulares, a partir de la situación actual.

La planificación suele hacerse en base algunas de estas preguntas: "qué hacemos", "para quién lo hacemos" y "como sobresalimos". Para muchas organizaciones la planificación estratégica se hace en base a las decisiones a tomar en el siguiente año, o los siguientes 3 a 5 años.

López (2005) en su Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio laboral manifiesta que “La planificación estratégica se centraría principalmente en establecer directrices, objetivos y estrategias de carácter general, mientras que la planificación operativa se concentra más en los detalles concretos de cómo avanzar día a día hacia la consecución de esos objetivos más amplios”. La planificación estratégica, por tanto, gira en torno a elementos que se situarían en la cúspide de los niveles de planificación representados por la visión, misión, objetivos más amplios y estrategias globales de la organización, a los que nos referiremos posteriormente.

Para la Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana AVESSOC, el plan estratégico no sólo representa la materialización del alcance de la organización, en la prestación de servicios de salud de calidad, el fortalecimiento de los asociados, la consolidación de la organización como red nacional de instituciones de salud y la movilización de recursos para su sostenibilidad; sino también el diagnóstico para la creación del nuevo plan estratégico 2016 – 2019, ya que se maneja una reestructuración de la Dirección General de la organización.

La razón por la cual se solicitan los servicios de consultoría, se orienta a la evaluación del plan estratégico 2010 – 2015 de AVESSOC, ya que el mismo está cumpliendo su período de ejecución y la organización a re-estructuración de la Dirección General. En este orden de ideas la intervención se realizará a través de una metodología que determine su desempeño, de manera que se pueda generar una propuesta de mejora a ser incorporadas en el próximo plan estratégico a ser implementado.

Situación que lleva a plantear la siguiente interrogante:

¿Cómo se puede optimizar el plan estratégico 2016-2019 en relación al pasado plan estratégico 2010-2015?

### **Justificación de la investigación**

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se forma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

La evaluación es un punto clave en el desarrollo de cualquier planificación, y tiene repercusión directa en el trabajo y la evolución de la organización. Así, la metodología de trabajo que proponemos para todos los procesos que se den en la asociación tiene siempre cuatro pasos: Planificación, Actuación, Recogida de datos y, finalmente, la Evaluación que es, a su vez, el punto de partida para la siguiente planificación.

Para AVESSOC, es de gran importancia evaluar y recolectar los resultados del plan estratégico 2010 – 2015 para poder obtener un punto de partida en el próximo plan estratégico y sobre todo para identificar qué tipo de metodología sería la más viable para el logro de su visión a futuro. En tal sentido, para evaluar el plan estratégico 2010-2015, necesario desarrollar una propuesta que proponga una metodología de evaluación capaz de responder a las necesidades y requerimientos de la organización.

Además permitirá identificar qué tipo de metodología sería la más viable para el logro de

su visión a futuro. En tal sentido, el modelo de planificación estratégica deberá desarrollar una propuesta que provea de insumos para proyectarse en el futuro y su perduración en el tiempo.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Desarrollar un proceso de intervención que facilite la elaboración de un modelo de planificación estratégica para organización AVESSOC, partiendo de la evaluación del plan estratégico 2010 – 2015.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar el modelo teórico de planificación estratégica adoptado y aplicado para el período 2010-2015
2. Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan estratégico 2010-2015.
3. Identificar el perfil organizacional de AVESSOC como ONG.
4. Diseñar un proceso de acompañamiento y un modelo de planificación estratégica a ser aplicado en la construcción del plan estratégico 2016 – 2019.

## Capítulo II Marco organizacional

**AVESSOC** Es una organización sin fines de lucro, que nace como una red de instituciones de salud con *vocación ecuménica*, dispuesta a crear vínculos de cooperación y espacios de encuentro entre organizaciones basadas en la fe, con la finalidad de multiplicar los frutos del trabajo de los miembros, en beneficio de las poblaciones más vulnerables. Donde su misión es ser una asociación de centros e instituciones de orientación cristiana, sin fines de lucro, que promueve la salud integral, principalmente a los más necesitados, brindando atención médica de calidad y fomentando estilos de vida saludables, aportando a la construcción de una sociedad solidaria. A demás sus valores se basan en: Solidaridad, Responsabilidad, Unidad en la Diversidad, y Esperanza.

Donde sus valores se centran en:

VALOR	CONDUCTA EN QUE SE EXPRESA
<b>Caridad</b>	Solidaridad, Fraternidad, Confianza, Entrega
<b>Responsabilidad</b>	Honestidad, Equidad, Excelencia
<b>Unidad en la diversidad</b>	Tolerancia, Diálogo, Respeto y reconocimiento del otro, Comunión entre los hermanos , Promoción de la paz y armonía
<b>Esperanza</b>	Perseverancia, Alegría

Sus Objetivos estratégicos son:

- Fortalecer las capacidades institucionales de los asociados.
- Consolidar a AVESSOC como red de instituciones de salud de orientación cristiana en Venezuela.
- Promover estilos de vida saludables.
- Fomentar la actualización de los asociados en los avances de la Medicina.
- Evangelizar desde la salud.
- Brindar seguimiento a las políticas públicas en salud.

## **Capítulo III**

### **Marco teórico y referencial**

La idea fundamental es tener un marco teórico de referencia, que luego, cuando es puesto en evidencia con la práctica, oriente a la mejor solución del problema. Es importante aquí considerar que se ha escrito en relación al tema que se está investigando. Comparar diferentes puntos de vista al respecto y sustentar la propia posición acerca del tema.

#### **Antecedentes de la investigación**

Se puede citar por Ejemplo, Flores Rodríguez (2004), en su Trabajo Especial de Grado titulado "Aportes de la Planificación Estratégica a la Definición de Alcance de Proyectos en el caso de Estudio del Sistema de Suministro de Combustible Marino de la Refinería de Puerto La Cruz", para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, mostro como objetivo generar una metodología de trabajo que asistiera a una mejor definición del alcance de proyectos, utilizando la perspectiva de todos los interesados o involucrados en un contexto de planificación estratégica. El interés hacia su trabajo se deriva del enfoque orientado a las definiciones de Gerencia, interrelacionadas con Alcance y Planificación Estratégica.

Igualmente a Oviedo (2005), en su Trabajo Especial de Grado titulado "Planificación Estratégica con Balanced Scorecard para una empresa de prefabricados para la construcción" donde su objetivo de investigación contempla la identificación de la opinión de los propietarios y trabajadores de la empresa, la formulación de los principales lineamientos estratégicos, la utilización de una matriz DOFA para proponer estrategias acordes a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas, y finalmente la utilización de la metodología del Balanced Scorecard para iniciar la construcción de una herramienta de gestión integral. Es deseado que el producto de esta investigación inicie un proceso de planificación continuo, que incluya el seguimiento y la periódica evaluación de las estrategias, metas e iniciativas, para realmente aprovechar los beneficios de esta actividad. Esta continuidad permitiría a la empresa crecer más certera y organizadamente aumentando así sus probabilidades de éxito para beneficio de sus

accionistas y trabajadores.

## **Bases teóricas**

A manera de introducción sobre un plan estratégico adelantamos sus características: Los modelos de **Planificación Estratégica**, es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión. Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Además al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

Por lo tanto haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son: El concepto de entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por último la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

Para la fase del Diagnostico se toma como referencia el Modelo:

## **Planeación Estratégica de Fred David**

Uno de los primeros y principales modelos de planeación estratégica es el propuesto por David (1991). Debe decirse que este modelo se configura como un mecanismo de aplicación del proceso de la administración estratégica. Aunque como todo modelo no garantiza el éxito, representa un enfoque claro y práctico para formular y llevar la práctica a la ejecución y evaluación de las estrategias. (Ver Anexo 1)

Este modelo está orientado a presentar las relaciones entre los principales elementos del proceso de la administración estratégica. El punto de partida consiste en la identificación de la misión, los objetivos y las estrategias de la organización. Según David (1991), Toda organización cuenta con estos elementos, aun cuando no se hayan diseñado de manera explícita; por tanto, debido a factores situacionales, la organización puede excluir ciertas estrategias por la falta de una planificación estructurada.

Como sostiene David. (2003) “el proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Esto implica que un cambio sufrido en alguno de los componentes básicos del modelo puede requerir a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. De ahí que las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deban ser continuas y no limitadas a un periodo de tiempo corto como un año o un semestre. Por la dinámica intrínseca al proceso de administración estratégica, teóricamente no existiría un final”

Debe anotarse que una vez llevado a la práctica, el proceso de administración estratégica no se divide con tanta claridad, ni se ejecuta tan perfectamente como lo sugiere el modelo propuesto por David (2003) Las estrategias no recorren el proceso en bloque, sino que lo hacen a través de una toma de decisiones delegadas en los diferentes niveles de jerarquía de la organización. Por tanto, David, (2003) sostiene que el proceso de retroalimentación para evaluar el desarrollo de las estrategias, el logro de la misión, las oportunidades y amenazas, las fuerzas y debilidades, los objetivos y políticas, lo hacen una etapa sumamente importante

Respecto a la estructura del Modelo de Planificación Estratégica como tal, es necesario

mencionar que cuenta con tres grandes etapas: 1) formulación de la estrategia; 2) implantación de estrategias; y 3) evaluación de estrategias. Cada etapa contiene una serie de fases a saber:

1) Formulación de la Estrategia:

- a) Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- b) Realización de una auditoría externa e interna.
- c) Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- d) Creación, evaluación y selección de las estrategias.

2) Implantación de Estrategias:

- a) Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- b) Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

3) Evaluación de la Estrategia:

- a) Medición y evaluación del rendimiento.

En cuanto al contenido, David establece que deben realizarse una serie de auditorías, tanto externas como internas, mediante el uso de unas herramientas diseñadas para tal propósito: la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos. En este punto del proceso es necesario integrar a todos los individuos de la empresa con el fin de propiciar su participación en el proceso de autoevaluación organizacional. La implantación de la estrategia se refiere a la acción de la misma, que implica movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Por tanto el autor considera esta etapa como la más exigente y de mayor atención y disciplina.

Finalmente en la etapa de evaluación de la estrategia, los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; allí radica su importancia: en la necesidad de obtener esa información sobre las estrategias. Para lograrla, David menciona la existencia de tres actividades fundamentales: 1) la revisión de los factores

externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento; y 3) la toma de acciones correctivas.

Por otro lado la de desarrollo de propuesta de intervención se tomara como modelo los siguientes:

### **El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica**

El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica (Ver Anexo 2), y son:

1. Establecer la Visión.
2. Definir la situación actual.
3. Acordar su Misión.
4. Desarrollar sus Objetivos.
5. Generar Alternativas.
6. Seleccionar Estrategias.
7. Convenir Tácticas.
8. elaborar el Plan Táctico.

Contemplando el modelo sobre el papel, se desplaza del presente, que se representa como el aquí y ahora situado en la parte inferior izquierda, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo de alta dirección que se simboliza en la parte superior derecha de la página. El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente. El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro. El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea.

Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea. Con relación al modelo de Lambert, el paso cinco: la generación de alternativas, de acuerdo a nuestro punto de vista debería estar al final, después de haber integrado la idea original de un plan estratégico. Por otra parte, situándonos en el plano de la idea original del autor, la generación de alternativas en este punto es correcta, dado que es una acción que se debe realizar, antes de elaborar el documento definitivo del plan estratégico que se esté desarrollando. En todo caso, si se parte de la elaboración del primer borrador de un plan estratégico, es conveniente que en la parte medular del desarrollo de estrategias, se contemplen varias alternativas. Este modelo es uno de los más completos referidos al proceso de planeación estratégica.

### **Planeación Estratégica; Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

Otra opción interesante del proceso de planeación estratégica lo encontramos en el referente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde nos muestran el prototipo que describe las etapas del mismo. Planeación Estratégica; Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (ver Anexo 3) y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) 1999-2002. En esta propuesta podemos observar cómo se conjugan las etapas que describen los modelos anteriores y que guardan una gran semejanza con el modelo desarrollado.

La etapa 1 nos da la idea de la necesidad de conceptualizar el sistema de planeación antes de iniciar propiamente las actividades del desarrollo del plan estratégico.

La etapa 2 es la pauta con que, a nuestro entender, da inicio el proceso de planeación estratégica en sí, ya que se refiere a la realización del diagnóstico y al planteamiento primario de la selección de los temas estratégicos que se abordarán en el plan; es decir, las líneas generales de acción estratégicas.

En la etapa 3, este modelo plantea la necesidad de formular las estrategias rectoras del plan estratégico y los objetivos que se persiguen con ellas, dando paso al proceso de

evaluación de las mismas, precisando las líneas generales de acción a través del señalamiento de objetivos operacionales.

La etapa 4 o fase del proceso de planeación, se refiere propiamente dicho a la integración del plan estratégico, en donde además, se incluyen los aspectos normativos de la administración, seguimiento y evaluación del plan. El prototipo resulta por demás interesante, ya que proporciona una imagen clara y entendible de las fases de la planeación estratégica y que, al relacionarla con los comentarios que se han agregado a los modelos anteriores, permite tener una idea aproximada de las implicaciones del proceso que hemos venido analizando.

Estos modelos de planeación, constituyen un marco teórico como punto de partida para desarrollar teoría y enfoques acerca de las actividades relacionadas con la gestión estratégica en el ámbito de las organizaciones.

## **Capítulo IV Metodología**

El presente trabajo de investigación aborda la investigación aplicada, según Para Cordero, (2009), la investigación aplicada recibe el nombre de “La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad. Con el fin de ofrecer un referente comprensible de la expresión “investigación aplicada”, se exponen algunas de las ideas de Padrón (2006) al respecto, para quien la expresión se propagó durante el siglo XX para hacer referencia, en general, a aquel tipo de estudios científicos orientados a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas, haciendo dos distinciones:

- a. La que incluye cualquier esfuerzo sistemático y socializado por resolver problemas o intervenir situaciones. En ese sentido, se concibe como investigación aplicada tanto la innovación técnica, artesanal e industrial como la propiamente científica.
- b. La que sólo considera los estudios que explotan teorías científicas previamente validadas, para la solución de problemas prácticos y el control de situaciones de la vida cotidiana.

La modalidad que se aborda es la conocida como investigación-acción. Para Boggino y Rosekrans, 2004, “la investigación en acción es un proceso a través del cual los prácticos intentan estudiar sus problemas científicamente a fin de guiar, corregir y evaluar sus decisiones y acciones”, que refiere a la totalidad de acciones que desarrolla el investigador como sujeto del conocimiento, quien las traslada al grupo, como sujetos que poseen un mayor nivel de integración (Samaja, 2002). La investigación-acción busca cambios en la práctica para mejorar en términos funcionales. Su interés es reflexionar sobre la práctica y la postura epistemológica y teórica que le sustenta. Se utilizan distintos recursos que permiten clarificar para definir el tema de interés y diagnosticar las debilidades más significativas, las cuales deben ser una situación o problema que sea factible de incidir en un cambio. La persona que investiga debe plantear un problema

relacionado con su quehacer, cuyo objetivo sea mejorar la práctica educativa o pedagógica y es en el ámbito educativo donde más se emplea. Puede ser ejecutada de manera individual o en equipos de trabajo. Ha sido clasificada por Latorre bajo la modalidad hermenéutica como investigación práctica.

Bisquerra (2009). Metodología de la Investigación, dice que el proceso de la investigación – acción constituye un proceso continuo, una espiral, donde se van dando los momentos del problema, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problematización.

### **Etapas:**

**1.- Problema:** Considerando que la labor educativa se desarrolla en situaciones donde se presentan problemas prácticos, lo lógico es que un proyecto de este tipo comience a partir de un problema práctico: en general, se trata de incoherencias o inconsistencias entre lo que se persigue y los que en la realidad ocurre.

**2.- Diagnóstico:** una vez que se ha identificado el significado del problema que será el centro del proceso de investigación, y habiendo formulado un enunciado del mismo, es necesario realizar la recopilación de información que nos permitirá un diagnóstico claro de la situación. La búsqueda de información consiste en recoger diversas evidencias que nos permitan una reflexión a partir de una mayor cantidad de datos. Esta recopilación de información debe expresar el punto de vista de las personas implicadas, informar sobre las acciones tal y como se han desarrollado y, por último, informar introspectivamente sobre las personas implicadas, es decir, como viven y entienden la situación que se investiga. En síntesis, al análisis reflexivo que nos lleva a una correcta formulación del problema y a la recopilación de información necesaria para un buen diagnóstico, representa al camino hacia el planteamiento de líneas de acción coherentes.

En este diagnóstico, es importante destacar como una ayuda inestimable, para la riqueza de la información y para su contrastación, el poder contar con una visión proporcionada desde fuera de la organización (buscando triangulación de fuentes y el uso de otros

diagnósticos preexistentes).

**3.-Diseño de una Propuesta de Cambio:** una vez que se ha realizado el análisis e interpretación de la información recopilada y siempre a la luz de los objetivos que se persiguen, se está en condiciones de visualizar el sentido de los mejoramientos que se desean. Parte de este momento será, por consiguiente, pensar en diversas alternativas de actuación y sus posibles consecuencias a la luz de lo que se comprende de la situación, tal y como hasta el momento se presenta.

La reflexión, que en este caso se vuelve prospectiva, es la que permite llegar a diseñar una propuesta de cambio y mejoramiento, acordada como la mejor. Del mismo modo, es necesario en este momento definir un diseño de evaluación de la misma. Es decir, anticipar los indicadores y metas que darán cuenta del logro de la propuesta.

**4.- Aplicación de Propuesta:** una vez diseñada la propuesta de acción, esta es llevada a cabo por las personas interesadas. Es importante, sin embargo, comprender que cualquier propuesta a la que se llegue tras este análisis y reflexión, debe ser entendida en un sentido hipotético, es decir, se emprende una nueva forma de actuar, un esfuerzo de innovación y mejoramiento de nuestra práctica que debe ser sometida permanentemente a condiciones de análisis, evaluación y reflexión.

**5.- Evaluación:** todo este proceso, que comenzaría otro ciclo en la espiral de la investigación – acción, va proporcionando evidencias del alcance y las consecuencias de las acciones emprendidas, y de su valor como mejora de la práctica. Es posible incluso encontrarse ante cambios que implique una redefinición del problema, ya sea porque éste se ha modificado, porque han surgido otros de más urgente resolución o porque se descubren nuevos focos de atención que se requiere atender para abordar nuestro problema original.

En otro orden de ideas según el tipo de fuente, es una investigación de **tipo primaria**, Blanco (1999) ya que son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no

interpretados. Además se puede decir que es una **Investigación Exploratoria** ya que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. Este tipo de investigación, de acuerdo con Selltitz (1980) pueden ser:

- a. Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación , dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio , resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.
- b. Conducentes al planteamiento de una hipótesis: cuando se desconoce al objeto de estudio resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis. Las investigaciones exploratorias son útiles por cuanto sirve para familiarizar al investigador con un objeto que hasta el momento le era totalmente desconocido, sirve como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, puede crear en otros investigadores el interés por el estudio de un nuevo tema o problema y puede ayudar a precisar un problema o a concluir con la formulación de una hipótesis.

Así mismo esta investigación es de tipo **transversal**, ya que implica la recogida de datos una vez durante una cantidad de tiempo limitada. La investigación transversal suele ser descriptiva más que experimental. Estos tipos de estudios son útiles para describir un efecto particular en una población en particular en un momento determinado en el tiempo.

### **Técnicas e Instrumento**

Por ser una investigación aplicada de tipo Acción. para el momento de Diagnostico se utilizara las técnicas de Análisis Documental, Entrevista y focus grupo, por otro lado momento de la intervención, la técnica a utilizar será el diseño instruccional ADDIE.

## **Análisis Documental**

Para Balestrini (2006) es aquella que se realiza a partir de la observación documental, como punto de partida en el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos, donde se iniciará la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para la investigación.

## **La Entrevista**

Para Lopez y Deslauriers (2011) en su artículo La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social, definen la entrevista como la conversación de dos o más personas en un lugar determinado para tratar un asunto. Técnicamente es un método de investigación científica que utiliza la comunicación verbal para recoger informaciones en relación con una determinada finalidad. Por lo tanto la entrevista es un proceso artificial en donde la relación entre el investigador y el informante es secundaria; en otras palabras, ella no es un fin en sí, sino que busca lo exterior a los dos participantes con un objetivo utilitario y que no depende del interés mutuo.

## **Focus grup**

Santiago y Roussos (2010), en su artículo “El focus group como técnica de investigación cualitativa” nos comenta que dentro del modelo de trabajos y técnicas para la obtención y análisis de datos, se destaca una metodología por su gran uso y múltiples áreas de aplicación: Los denominados “focus group”, también llamados “grupos de discusión” o “entrevistas de grupo”. La modalidad focus group constituye una técnica de investigación cualitativa ampliamente difundida en diversos ámbitos de la investigación en psicología, y otras disciplinas científicas (por ejemplo, la sociología) y ámbitos no científicos (por ejemplo, estrategias de mercadotecnia). A continuación, se ilustrarán las principales características de la técnica, y los actuales usos que de ella derivan en el campo de la investigación en las ciencias sociales. El denominador común de la técnica consiste en reunir a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente un tema. Edmunds (1999) define a los focus group como discusiones, con niveles variables de estructuración, orientadas a un tema particular de interés o relevancia, tanto para el grupo participante como para el investigador. El modelo clásico de focus group implica un

grupo de entre seis y doce participantes, sentados en círculo, en torno a una mesa, en una sala preferentemente amplia y cómoda. Los grupos de discusión, además, cuentan con la presencia de un moderador, encargado de guiar la interacción del grupo e ir cumplimentando los pasos previstos para la indagación. Se busca que las preguntas sean respondidas en el marco de la interacción entre los participantes del grupo, en una dinámica donde éstos se sientan cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. La duración promedio de un focus group es de noventa a ciento veinte minutos.

### **Los pasos en el proceso de un focus group.**

La técnica del focus group implica tres pasos lógicos y metodológicos centrales: El reclutamiento, la moderación y la confección del informe. Cada paso posee su importancia relativa y contribuye a la correcta utilización de la técnica y la interpretación válida de los resultados que se obtengan.

Paso 1: El reclutamiento. El reclutamiento de los participantes debe cuidar especialmente los criterios de inclusión y exclusión del estudio, así como también una distribución equitativa intra-grupo para cada focus group. Este es un paso sumamente importante y que generalmente escapa tanto al moderador como a los receptores finales del informe. Si no existe un adecuado reclutamiento se corre el peligro de grupos demasiado homogéneos o heterogéneos; que no permitan una obtención medianamente confiable de datos y el establecimiento de ciertas tendencias y reacciones generalizables a la población en estudio.

Paso 2: La moderación. El segundo paso consiste en la moderación, es decir, el focus group propiamente dicho. Como se adelantó previamente, el contexto espacial de la actividad es sumamente importante. Usualmente se buscan salas amplias, con una gran mesa en torno a la cual grupos de seis a doce participantes se sientan, ocupando el moderador la cabecera. Es habitual, además, que las salas acondicionadas para focus group cuenten con un espejo unidireccional, detrás del cual se ubican los investigadores y/o la entidad que pide la investigación, por ejemplo, una compañía de gaseosas. A su vez, los focus group suelen registrarse en audio y video para el posterior análisis.

Paso 3: La confección del informe. La destreza del moderador requerida también atañe a la confección del informe, tercer paso en el proceso de todo focus group. La confección del informe debe responder a cuestiones previamente establecidas y que generalmente son el motivo de la realización del focus group. La confección del informe es altamente compleja porque busca integrar numerosas variables en forma muy sintética, generalmente empleando la modalidad de presentaciones visuales y no de documentos escritos. Deberá ser breve, pero exhaustivo; deberá tomar las tendencias generales observadas; pero a su vez las opiniones aisladas y minoritarias. El informe resulta del complejo cruce entre los temas de indagación, los atributos de la población elegida y la comparación entre diversos sub-grupos incluidos en los focus group. A su vez, deberá ser satisfactorio para la instancia que haya requerido la investigación.

### **Diseño Instruccional (ADDIE)**

Sarmiento 2004, plantea que es una metodología de planificación pedagógica para la producción de material didáctico por medios de teorías de aprendizajes, que sirve de referencia para producir una variedad de materiales educativos, los cuales deben estar orientado a las exigencias y necesidades del alumnado, asegurándose así la calidad del aprendizaje. El diseño instruccional proporciona un marco de referencia para la planeación, desarrollo y adaptación de la instrucción, sustentado en las necesidades de los estudiantes y en los requerimientos del contenido. Es decir, se hace un completo análisis de las necesidades y metas educativas a cumplir y posteriormente se diseña e implementa un mecanismo que permita alcanzar esos objetivos. Así, este proceso involucra el desarrollo de materiales y actividades instruccionales, y luego las pruebas y evaluaciones de las actividades del alumno.

El proceso de desarrollo de cursos de entrenamiento o currículo implica una serie de tareas que están sistemáticamente relacionadas. Las tareas pueden ser conceptualizadas a través de un modelo de diseño Instruccional que sirve como un organizador avanzado para este proceso. La mayoría de los modelos de diseño Instruccional, sin embargo, incorporan 5 pasos básicos o tareas que constituyen la base del proceso de diseño instruccional y por lo tanto, pueden ser considerados genéricos. Los cinco pasos son: Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación, y Evaluación de los materiales de

aprendizaje y las actividades. Cada componente de la instrucción es gobernado por resultados de aprendizaje, los cuales han sido determinados después de pasar por un análisis de las necesidades del estudiante. Estas fases algunas veces se traslapan y pueden estar interrelacionadas. Por lo tanto, proveen una guía dinámica y flexible para el desarrollo efectivo y eficiente de la instrucción.

El modelo genérico de Diseño Instruccional es lo suficientemente flexible para permitir la modificación y elaboración basada en las necesidades de la situación Instruccional. La siguiente tabla (modificada de Seels & Glasgow, 1990) demuestra las tareas específicas para cada paso y los resultados generados después de que la tarea ha sido completada.

	<b>Tareas</b>	<b>Resultados</b>
<b>Análisis</b> El proceso de definir que es aprendido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de necesidades</li> <li>• Identificación del Problema</li> <li>• Análisis de tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil del estudiante</li> <li>• Descripción de obstáculos</li> <li>• Necesidades, definición de problemas</li> </ul>
<b>Diseño</b> El proceso de especificar cómo debe ser aprendido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribir los objetivos</li> <li>• Desarrollar los temas a evaluar</li> <li>• Planear la instrucción</li> <li>• Identificar los recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos medibles</li> <li>• Estrategia Instruccional</li> <li>• Especificaciones del prototipo</li> </ul>
<b>Desarrollo</b> El proceso de autorización y producción de los materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar con productores</li> <li>• Desarrollar el libro de trabajo, organigrama y programa</li> <li>• Desarrollar los ejercicios prácticos</li> <li>• Crear el ambiente de aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Storyboard</li> <li>• Instrucción basada en la computadora</li> <li>• Instrumentos de retroalimentación</li> <li>• Instrumentos de medición</li> <li>• Instrucción mediada por computadora</li> </ul>
<b>Implementación</b> El proceso de instalar el proyecto en el contexto del mundo real	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento docente</li> <li>• Entrenamiento Piloto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentarios del estudiante</li> <li>• Datos de la evaluación</li> </ul>
<b>Evaluación</b> El proceso de determinar la adecuación de la instrucción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos de registro del tiempo</li> <li>• Interpretación de los resultados de la evaluación</li> <li>• Encuestas a graduados</li> <li>• Revisión de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendaciones</li> <li>• Informe de la evaluación</li> <li>• Revisión de los materiales</li> <li>• Revisión del prototipo</li> </ul>

## Instrumentos

Estos Instrumentos fueron Validados por Juicios de Expertos, como lo es el profesor de la cátedra Consultoría Aplicada II, William Medina.

Entrevista, esta entrevista se realizara a persona que realizo la asesoría en la elaboración de la planificación estratégica:

Concepto	Dimensiones	Pregunta
Identificar modelo teórico utilizado en la elaboración del Plan Estratégico	Formulación de Estrategias.	¿Qué escenarios se tomaron en cuenta para elaborar el plan estratégico?
		¿Qué Metodología se utilizó para identificar los objetivos de la organización?
		¿Cómo se plantearon las metas que se querían lograr como organización?
		a través de que herramienta se determinaron las líneas de acción que se ejecutaron en el plan estratégico
		De ser posible se puede obtener un gráfico del proceso que indique las fases y actividades del modelo adoptado para el diseño e implantación del plan estratégico.
		¿Cuál fue la disposición y el compromiso del personal de Avessoc que participó en la implantación del PE?
	Ejecución de Estrategia.	¿Qué objetivos quieren alcanzar con el actual plan estratégico? ¿Para qué?
		Que recursos financieros se consideraron al momento de realizar las líneas de acción del plan estratégico
		¿Qué actividades se identificaron para alcanzar los objetivos del plan estratégico?
		Que actividades de seguimiento y evaluación se diseñaron con el fin de medir los resultados durante la ejecución del plan estratégico.
	Evaluación de Estrategias.	¿Qué indicadores se realizaron para medir el cumplimiento de los objetivos planteados?
		¿Se consideró un escenario de retroalimentación durante la elaboración del Plan Estratégico?
		Que actividades de seguimiento y evaluación efectuó como asesor a fin de medir los resultados y de tomar las medidas correctivas pertinentes, la elaboración del plan estratégico.

### **Guía del Focus Group:**

Esta actividad tiene como Objetivo, Evaluar el plan estratégico de la organización AVESSOC, implementado en el período 2010-2015, en términos de sus debilidades y fortalezas a fin de ser tomadas en cuenta en la elaboración del plan estratégico 2016-2019.

Esta actividad será dirigida a las personas que conforman la junta directiva de la organización. Ver Instrumento (Anexo 4)

## Operacionalización de variables

### Momento del Diagnostico

Objetivo general	Objetivo Especificos	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Ítems del instrumento
Desarrollar un proceso de intervención que facilite la elaboración de un modelo de planificación estratégica para organización AVESSOC, partiendo de la evaluación del plan estratégico 2010 – 2015.	Identificar el modelo teórico de planificación estratégica adoptado y aplicado para el período 2010-2015	Modelo de Planificación Estratégica	Esta variable permite tener una noción de modelo teórico utilizado por la organización al momento de realizar la planificación estratégica 2010 - 2015	Formulación de Estrategias.	Conformado por lo que sería la entrada de datos, requiere una auditoría tanto externa como interna para lo cual se utilizan. Con esto es posible revisar la misión de la Organización.	Entrevista	¿Qué escenarios se tomaron en cuenta para elaborar el plan estratégico?
						Entrevista	¿Qué Metodología se utilizó para identificar las necesidades de la organización?
						Entrevista	¿Cómo se plantearon las metas que se querían lograr como organización?
						Entrevista	¿A través de que herramienta se determinaron las líneas de ejecución del plan estratégico?
						Focus group	¿Qué ha pasado con el plan estratégico en la organización?
				Focus group		¿Qué objetivos quieren alcanzar con el actual plan estratégico? ¿Para qué?	
				Focus group		¿Cómo se identificaron las necesidades de la organización?	
				Focus group		¿Por qué realizar un plan estratégico?	
				Focus group		¿Que escenarios identificaron para estudiar la organización para el actual plan estratégico.	
				Entrevista		¿Qué objetivos quieren alcanzar con el actual plan estratégico? ¿Para qué?	
	Entrevista	¿Se consideraron los recursos al momento de realizar las líneas de acción del plan estratégico?					
	Entrevista	¿Qué actividades se identificaron que se tenían que realizar para alcanzar estos objetivos?					
	Focus group	¿Qué actividades se identificaron que se tenían que realizar para alcanzar estos objetivos?					
	Focus group	¿Se contaba con los recursos necesarios?					
	Focus group	¿Que indicadores identificaron para evaluar el plan estratégico.					
	Focus group	¿Identificaron la retroalimentación en la planificación del plan estratégico.					
	Entrevista	¿Qué indicadores se realizaron para medir el cumplimiento de los objetivos planteados?					
	Entrevista	¿Se consideró un escenario de retroalimentación durante la elaboración del Plan Estratégico?					
	Análisis Documental	Identificar indicadores de Evaluación					
	Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan estratégico 2010-2015.	Definición de Indicadores de Medición de Gestión	Permite identificar de las unidades de medida planteadas para evaluar el cumplimiento de la planificación Estratégica 2010 - 2015	Evaluación de Estrategias.	Se refiere a la etapa de toma de decisiones, permite revisar las estrategias para la Evaluación de la Acción.	Focus group	¿Se refiere a la etapa de toma de decisiones, permite revisar las estrategias para la Evaluación de la Acción.

### Momento de la Intervención

Objetivo general	Objetivo Especificos	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Ítems del instrumento
Desarrollar un proceso de intervención que facilite la elaboración de un modelo de planificación estratégica para organización AVESSOC, partiendo de la evaluación del plan estratégico 2010 – 2015.	Identificar el perfil organizacional de AVESSOC como ONG.	Perfil de la Avessoc	Estudiar las características que tiene Avessoc como organización sin fines de lucro, y a la vez evaluar su madurez organizacional	Análisis	Madurez de la Organización	ADDIE	Modelo de GREINER
					Perfil de la Organización	ADDIE	características generales, las organizaciones no lucrativas de "acción social" se características definidas por (Rodríguez Cabrero, 2003)
	Diseñar un proceso de acompañamiento y un modelo de planificación estratégica a ser aplicado en la construcción del plan estratégico 2016 – 2019.	Modelo de Planificación acuerdo a las necesidades de Avessoc	Es la definición de un Modelos de Planificación estratégica acorde a las características de Avessoc	Diseño	Lista de modelos de Planificación estratégica	ADDIE	Evaluación de los modelos de planificación Estratégica
					Modelo de planificación para Avessoc	ADDIE	Elaboración del modelo de planificación estratégica para Avessoc
					Metodología para el desarrollo del plan estratégico 2016 - 2019	ADDIE	Definición de pasos a seguir por la Organización para la Construcción del Plan estratégico
					Instrumento de Evaluación	ADDIE	E+A49:H55laboración de los Instrumento que permitan evaluar la elaboración de la Planificación

## **Población y muestra**

El alcance del presente Investigación incluyó a 6 personas distribuidas de la siguiente manera:

- a. Cinco (5) representantes de la Directiva de la organización
- b. Un (1) Asesor quienes participaron en la elaboración del plan estratégico. 2010-2015.

## **Procedimiento a seguir**

Momento de Diagnostico; Para este momento de la investigación cuyo objetivo será evaluar el Plan Estratégico 2010-2015 de AVES OCC, se desarrollaron las siguientes fases:

### **1. Fase: Recolección de la información:**

- a. Análisis Documental: Se recolecto información de los informes de la memoria y cuneta de la organización, así como de documentos que permitan identificar el modelo de planificación estratégica adoptado, su metodología de implantación y los resultados obtenidos. De igual manera se revisó los planes operativos que desarrollo la organización durante los 5 años.
- b. Focus Group: Con el personal directivo: que permitió validar la metodología y los resultados del plan estratégico, al igual de identificar las debilidades y fortalezas de la organización en función de la planificación estratégica,
- c. Entrevistas: Con la asesora que colaboró en el diseño, implantación del modelo teórico del plan estratégico adoptado; así como con La Gerente General encargada y la Administradora de la institución.

### **2. Fase: Tabulación y análisis de la información recolectada**

- a. Verificación de la información obtenida.
- b. Tabulación de la información
- c. Clasificación de la información.
- d. Análisis de los resultados obtenidos

### **3. Fase: Elaboración del informe**

- a. Elaboración del informe las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

#### **4. Fase: Presentación y entrega del Informe.**

**Momento de Intervención:** Para este momento de la investigación cuyo objetivo se centra en el Diseñar un proceso y modelo de planificación estratégica para organización Avessoc, se desarrollaran las siguientes fases:

##### **1. Fases de Análisis:**

- a. Análisis de la madurez organización.
- b. Estudios del perfil de las organizaciones no Gubernamentales (ONG).
- c. Estudios de los modelos de planificación estratégica.
- d. Identificación de escenarios.
- e. Análisis de los contextos de la organización e instituciones afiliadas, (puntos en común).

##### **2. Fases de Diseño**

- a. Estudio de los modelos de planificación estratégica para ONG.
- b. Definición de las dimensiones del modelo de planificación estratégica.
- c. Elaboración de instrumentos de evaluación.
- d. Esquema para la implementación del modelo de planificación validado por la dirección.
- e. Diseño de técnicas de trabajo en equipo.
- f. Fases de Desarrollo
- g. Desarrollo del modelo de planificación estratégica.
- h. Definición de los procesos de implementación del modelo.
- i. Cuadro de actividades recomendadas para el desarrollo del método de planificación.
- j. Definición de mecanismo para evaluar el la implementación de modelo.

##### **3. Fase de Implementación**

- a. Entrega y presentación del modelo de planificación estratégica a la dirección de la Organización.

##### **4. Fase de Evaluación**

- a. Lo realizará la organización (Resultados).

## Cronograma

### Momento del Diagnostico

Cronogramas	Semanas					
	1	2	3	4	5	6
<b>1° Fase: Recolección de la información</b>						
Análisis Documental, Recolección de información de las informe de memoria y cuneta de la organización						
Focus Group al personal directivo.						
Entrevistas a algunos empleados de la organización.						
<b>2° Fase: Análisis y tabulación de resultados.</b>						
Verificación de la información obtenida.						
Análisis y clasificación de la información.						
Análisis de resultados cuantitativos/cualitativo						
<b>3° Fase: Elaboración del informe, Conclusiones y recomendaciones.</b>						
Elaboración del informe que refleje conclusiones y recomendaciones según los resultados obtenidos.						
<b>4° Fase: Presentación y entrega del Informe al cliente.</b>						
entrega de informe al quipo directvo de la organización						
Presentación de la los resultados de la investigación						

### Momento de la Intervención

Cronogramas	Semanas				
	1	2	3	4	5
<b>1. Fases de Análisis:</b>					
Análisis de la madurez organización					
Estudios del perfil de las organizaciones no Gubernamentales (ONG)					
Estudios de los modelos de planificación estratégica					
Identificación de escenarios					
Análisis de los contextos de la organización e instituciones afiliadas, (puntos en común).					
<b>2. Fases de Diseño</b>					
Estudio de los modelos de planificación estratégica para ONG					
Definición de las dimensiones del modelo de planificación estratégica					
Diseño de fases de realización del plan estratégico					
Elaboración de instrumentos de evaluación					
Esquema para la implementación del modelo de planificación.					
Diseño de técnicas de trabajo en equipo					
<b>3. Fases de Desarrollo</b>					
Desarrollo del modelo de planificación estratégica					
Definición de los procesos de implementación del modelo.					
Cuadro de actividades recomendadas para el desarrollo del método de planificación.					
Definición de mecanismo para evaluar el la implementación de modelo					
<b>4. Fase de Implementación</b>					
Entrega y Presentación del modelos a la dirección de la Organización					

## **Capítulo V**

### **Análisis de Resultados**

#### **Diagnóstico de la Situación**

Esta evaluación consistió en seleccionar los contenidos relevantes de diversos documentos elaborados por la organización, en relación con la planificación estratégica, los planes operativos y de igual forma los registros de Memorias y Cuenta, de los resultados obtenidos por la organización en los últimos 05 años.

#### **Planificación Estratégica 2010 - 2015**

Se realizó, tomando como modelo de referencia la Planificación Prospectiva, el cual considera la toma de determinadas acciones en el presente para resolver anticipadamente problemas que pueden surgir en el futuro, tomando acciones de inmediata ejecución. La mayoría de las veces se trata de hacer apreciaciones a partir de hechos ocurridos, al plantear ciertas hipótesis para futuros escenarios. Este trabajo se realizó el 15/01/2010 y contó la participación de miembros de la red de servicio de salud entre los cuales podemos mencionar a Maria Nieves, Maria José, Yraima, Agata, Naticcha, Amalia, Lilian, Kelly y la Hermana Teotiste con la asesoría de Susana Pérez. Durante el trabajo para realizar la planificación, se efectuaron actividades y se propusieron ideas que ayudaron a la construcción del plan estratégico. En este sentido se pueden mencionar:

- Construir de manera colectiva las directrices para consolidar la red a nivel nacional estableciendo los canales de participación y comunicación, con incidencia nacional
- Ideas para crecer y afianzarnos como red
- Estrategias para una mayor interacción entre los centros para apoyarnos en nuestra gestión
- Refortalecer la unión de todos los centros de AVESOC para lograr la excelencia de nuestros servicios, adaptándonos a nuestra realidad histórica para superar nuestras dificultades.

- Claridad en las líneas de trabajo – lo más operativas posible para fortalecer a los centros y la red.
- Conocer más sobre AVESOC, lo que significa para los centros y otros centros, conciencia de que estar afiliado a AVESOC implica que no estamos solos.

Además se trabajó con la identificación de nuevos valores que ayudarían y sumarían acciones en la adopción y construcción del nuevo modelo de planificación estratégica, en la que se sustentará la formación y consolidación de la red de salud.

VALOR	CONDUCTA EN QUE SE EXPRESA
Caridad	Solidaridad, Fraternidad, Confianza, Entrega
Responsabilidad	Honestidad, Equidad, Excelencia
Unidad en la diversidad	Tolerancia, Diálogo, Respeto y reconocimiento del otro, Comunión entre los hermanos , Promoción de la paz y armonía
Esperanza	Perseverancia, Alegría

Todas las actividades emprendidas dieron como resultados el planteamiento de los siguientes objetivos estratégicos:

1. Fortalecer las capacidades institucionales de los asociados
2. Consolidar Avessoc como red nacional de instituciones de salud de orientación cristiana
3. Promover estilos de vida saludables
4. Fomentar la actualización de los asociados en los avances de la medicina
5. Evangelizar desde la salud
6. Solvencia Financiera
7. Ser referencia, incidimos en materia de Salud

Cada uno de estos objetivos fue desarrollado y llevados a la práctica en planes operativos en mayor o menor proporción, A continuación se explica en detalle en que planes operativos se utilizaron o se hicieron énfasis:

1. Fortalecer las capacidades institucionales de los asociados: este fue un objetivo medular que se trabajó durante el quinquenio 2010-2015

2. Consolidar Avessoc como red nacional de instituciones de salud de orientación cristiana: fue un objetivo que se trabajó en los años del 2010 al 2014, y no fue retomado para el años 2015.
3. Promover estilos de vida saludables: Se empezó a trabajar en el años 2011. dándole continuidad el año 2012.
4. Fomentar la actualización de los asociados en los avances de la medicina, igual que, ser referencia en materia de Salud estos objetivos no se trabajaron durante la ejecución de la planificación estratégica
5. Evangelizar desde la salud, este punto de trabajo se inició en el años 2011 donde se le dio continuidad hasta el 2012, se debe destacar que se siguió operando en las actividades diarias de la organización aunque no se vio reflejado en los planes operativos de los años siguientes.
6. Solvencia Financiera: fue un objetivo muy puntal que se trabajó en el años 2011.

Al revisar los Planes Operativos, las Memorias y Cuentas, de acuerdo a las dimensiones de la planificación estratégica, se puede notar que el mayor esfuerzo se enfocó a Fortalecer las capacidades institucionales de los asociados y en la Consolidación de AVESSOC como red nacional de instituciones de salud de orientación cristiana. Durante estos años la organización realizó un número de actividades de formación, capacitación y cooperación que permitieron la consolidación la red de servicio de salud.

Si desglosamos estos planes para el año, el 2010, siendo el arranque de la planificación estratégica, el enfoque del plan operativo se centró en la capacitación de los centros asociados, destacando el ofrecer formación y capacitación para la gestión integral de la salud en el marco de una orientación cristiana, aunado se buscó el crecer en números de afiliados que conforman la red.

Para el año 2011, AVESSOC se enfocó en abarcar más objetivos estratégicos, que permitieron a la organización dar cumplimiento a lo planificado, orientando sus esfuerzos a la promoción de los estilos de vida saludables y a evangelizar desde la salud, sin dejar de brindar sus servicios en el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones pertenecientes a la red, y al mismo tiempo a la consolidación la red de servicio de salud.

En este año se realizaron nuevas experiencias para desarrollar e implementar programas de prevención de enfermedades, atención y promoción de la salud en alianza con diversos actores, y se apostó por mantener los espacios de intercambio entre los asociados y promover espacios de encuentro y acuerdos con otros actores para el logro de objetivos comunes.

En el 2012, se siguen trabajando en las mismas dimensiones del año anterior, promoviendo espacios para consolidar las funciones de la red y experimentar en otras nuevas áreas de trabajo como es la de promover de la red sociales de AVESSOC en el fortalecimiento y promoción de la instituciones que hacen vida en la organización.

Para el 2013, el plan operativo se orienta a dar continuidad a los objetivos estratégicos: Fortalecer las capacidades institucionales de los asociados y Consolidar AVESSOC como red nacional de instituciones de salud de orientación cristiana, centrándose en actividades el crecimiento de la red, aumentando sus afiliados a nivel nacional. Además de posicionar a AVESSOC como líder en programas de formación en salud con el aval de la UCAB, lo que permitió que dar cumplimiento a elementos programados en la planificación estratégica de la organización.

Por ultimo en el 2014, se elaboró un plan operativo que sólo se centró en el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los asociados, consolidando los espacios ya logrados en las anteriores planificaciones.

Se puede destacar que en la elaboración de los planes operativos no se reflejan indicadores que permitan evaluar el nivel de impacto que tienen en dichos planes y en la planificación estratégica, pero se pudiéndose evaluar a través del cumplimiento de las actividades programas; de ésta manera se evaluaron las Memorias y Cuentas presentadas por la organización en el cumplimiento de sus gestiones por año.

### **Memorias y Cuentas de AVESSOC**

Para el año 2010, AVESSOC estuvo signada por el proceso de re-organización interna impulsado desde la Coordinación General de AVESSOC, a través de una serie de reuniones generales, en las que se propició la reflexión y el diálogo, en torno al

agotamiento del modelo organizativo imperante y la necesidad de re - estructurar la asociación con miras a su sostenibilidad futura y crecimiento nacional.

Todo este proceso tuvo como resultado la concepción de una nueva visión y nueva filosofía de la asociación, además se aprobaron nuevos estatutos, mediante los cuales se abrió el espacio para la participación de las instituciones asociadas en la conducción estratégica de la red, a través de la incorporación de 4 representantes en la nueva instancia del Consejo Directivo; se clarificaron las relaciones de AVESSOC con las instituciones promotoras que le dieron origen incluyendo así a CONVER y a la UCAB como Miembros Consejeros y se sentaron las bases para el crecimiento nacional en afiliados, al crearse la figura de las “Delegaciones Regionales”. Todo esto permitió apertura a la implementación de una nueva planificación, sin dejar de fortalecer el cuidado en materia de salud.

El año 2011 fue un año en el que se consolidaron las líneas de trabajo desarrollada en la Planificación Estratégico 2010 - 2015. En este sentido, se continuaron las labores regulares en el área formativa y de promoción de la salud y se abrieron nuevos horizontes de crecimiento Nacional incursionando en la región zuliana, además el fortalecimiento de los centros asociados, que se logró a través del Proyecto Nómina con la finalidad de apoyar a las instituciones asociadas en el cumplimiento de sus deberes formales en el ámbito laboral.

Por otro lado se impulsó a la visibilidad de AVESSOC, a través del re-lanzamiento de la página web, de la creación de dos boletines electrónicos (uno con periodicidad semanal y otro bimestral) y de la creación de una cuenta en Twitter. Lo que permitió que el año 2011 ampliaran los esfuerzos para el cumplimiento de objetivos de la planificación estratégica.

El 2012 fue un año en el que se reforzaron las dimensiones desarrolladas en la Planificación Estratégica 2010 - 2015. En este sentido, se continuaron fortaleciendo las labores regulares en el área formativa y de promoción de la salud mejorando así el nivel de incidencia en la población atendida. Además, mantuvo la atención a los centros en

materia de capacitación a través de la planificación y ejecución del Diplomado en Gerencia de Servicios de Salud.

De igual forma, se sigue fortaleciendo la red y sus instituciones afiliadas con la elaboración de encuentros y reuniones que permitieron reforzar el trabajo en red. También se puede destacar en el 2012 el desarrollo de 5 de los 7 objetivos estratégicos planteados en el 2010. Como lo son: Fortalecer las capacidades institucionales de los asociados, Consolidar Avessoc como red nacional de instituciones de salud de orientación cristiana, Promover estilos de vida saludables, Evangelizar desde la salud y Solvencia Financiera.

El año 2013, AVESSOC se enfoca en su consolidación como red de organizaciones de salud de Iglesia, cada vez más reconocida por su aporte a la sociedad, debido a que sus operaciones se centraron en los objetivos: Fortalecer las capacidades institucionales de los asociados y Consolidar AVESSOC como red nacional de instituciones de salud de orientación cristiana, para ello las actividades emprendidas pretendieron reforzar y optimizar sus recursos, con la creación de nuevos servicios médico como la odontológicos entre las 59 centros de salud, consolidar la promoción de la salud y la prevención de enfermedades con la elaboración de jornadas comunitarias en alianza con centros asociados y la empresa privada.

Para este año se destaca el objetivo Evangelizar la Salud, con la planificación y ejecución de la I Jornadas de Pastoral de Salud organizadas en alianza con la Arquidiócesis de Caracas y el Hospital San Juan de Dios, y por último la proyección de AVESSOC y de sus miembros a través de los medios de comunicación.

Por último AVESSOC, en su Memoria y Cuenta del 2014 muestra que ha venido promoviendo espacios de cooperación entre las organizaciones asociadas, lo cual ha permitido el crecimiento de los servicios de salud y atención médica de calidad para la comunidad, logrando así alinear su plan operativo con el objetivo estratégico de Fortalecer las capacidades institucionales de los asociados.

En líneas generales AVESSOC ha logrado la consolidación de la red de centros de salud, donde ha superado las debilidades concerniente al cumplimiento de los deberes formales de los centros afiliados, el fortalecimiento del liderazgo comunitario en materia de salud, fomentando estilos de vida saludables que ya se vislumbran como un impacto el mejoramiento de la salud de los más necesitados.

Por lo tanto, al revisar los Planes Operativos y de igual forma el documento de las Memorias y Cuentas se puede destacar que la organización enfocó su operatividad en fortalecer los centros afiliados, consolidarse como una red y promover programas de atención a las comunidades, dejando algunos objetivos en con menos prioridad.

### **Análisis de la Entrevista**

En conversaciones realizada a la asesora Susana Pérez quien fuera la encargada de la elaboración de la planificación estratégica de AVESSOC, esta entrevista se realizó basándose en el modelo de planificación de Gerencia Estratégica de Fred David que se basa en tres dimensiones: la formulación de Estrategias, la ejecución de estrategia y la evaluación de Estrategias.

Al iniciar la entrevista, se preguntó qué modelo teórico utilizó para realizar la planificación estratégica, la asesora respondió que utilizó el modelo de planificación prospectiva, Una estrategia para el diseño del futuro. Toman la prospectiva como un elemento clave de la planificación, y es una actitud de la mente hacia la problemática del porvenir. Es además, un elemento de carácter creativo, de cambio, de transformación y guía para asumir una actitud activa hacia el mañana. El propósito central es preparar el camino para el futuro, generar visiones, alternativas de futuros deseados, propiciar impulsos para la acción, promover información relevante de largo alcance, hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles, establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

### **Formulación de Estrategias**

¿Qué escenarios se tomaron en cuenta para elaborar el plan estratégico?

La asesora reflejó que el trabajo se inició con la definición de lo que es la misión, valores y visión de futuro (sin limitaciones) de la organización para focalizar cuál es la razón de

existir como organización, y así poder saber hacia dónde quiere llegar como organización.

¿Qué Metodología se utilizó para identificar los objetivos de la organización?

Al utilizar la planificación prospectiva, se trabajó con una dinámica que permitió a los participantes visualizar como querían que fuera la organización a 5 años, esta permitió identificar hacia donde querían llegar, y a partir de ello definir qué se debía hacer para lograrlo, definiendo así las líneas de acción que se tenían que realizar

¿Cómo se plantearon las metas que se querían lograr como organización?

La asesora planteó en este punto, que no se concretaron metas, ya que sólo se trabajó en función de visualizar cómo que quería ver la organización en un futuro, la asesora planteó que se trabajó en tres momentos, el primero en la construcción de la razón de ser la organización, el segundo momento en donde se definieron los resultados del cómo se veía en un futuro a la organización y un último momento en donde se puntualizó el qué se tiene que hacer para llegar a los resultados planteados. Es importante destacar que la asesora condujo una dinámica para priorizar las metas que se comprometieron los participantes a alcanzar.

### **Ejecución de Estrategia**

¿Qué objetivos se querían alcanzar con el actual plan estratégico?

En la dinámica de trabajo se quiso profundizar en la visualización de la organización a 5 años, el ejercicio de planificación prospectiva focalizó la planificación estratégica en lograr construir la organización que los participantes vieron y soñaron a partir de la proyección a futuro, en donde se buscaba una construcción colectiva de como seria AVESSOC en 5 años.

¿Qué recursos financieros se consideraron al momento de realizar las líneas de acción del plan estratégico?

No hubo respuesta a este punto, ya que los recursos financieros no fueron considerados

¿Qué actividades se identificaron para alcanzar los objetivos del plan estratégico?

En la planeación prospectiva primero se determina el futuro deseado, se le diseña creativa y dinámicamente. Es una actividad que se encuentra en proceso de adaptación constante. En este proceso es necesario hacer y dar respuesta a las siguientes preguntas ¿Qué queremos hacer? ¿Qué deberíamos hacer? ¿Por qué y para qué?,

Las respuestas a la pregunta ¿Qué queremos hacer?, es la que nos identifican las cuales son los objetivos centrales de la planificación, que están alineados con la razón y el propósito de la organización.

Por otro lado al responder ¿Qué deberíamos hacer?, nos arroja una lista de actividades que se deben cumplir para alcanzar los objetivos, donde la actividad central es la construcción de planes operativos, que permitan año a año ir logrando metas planteadas.

Y por último El ¿Por qué y para qué?, determina la justificación de los objetivos y por último las respuestas a la interrogante a las actividades que tiene que realizar la organización para lograr sus objetivos.

### **Evaluación de Estrategias**

¿Qué indicadores se establecieron para evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados?

En este punto la asesora comentó que no se realizaron actividades para identificar como evaluar la planificación estratégica, ya que la dinámica de trabajo se centró en la visualización compartida de la organización; sin embargo, la asesora recomendó una metodología sencilla basada en el número de actividades planificadas versus el número de actividades ejecutadas.

¿Se consideró un escenario de retroalimentación durante la elaboración del Plan Estratégico?

No se contemplaron escenarios de retroalimentación.

¿Qué actividades de seguimiento y evaluación efectuó recomendó. como asesor a fin de evaluar los resultados y de tomar las medidas correctivas pertinentes, del plan estratégico?

La asesora plantea que las medidas correctivas del plan operativo se pueden realizar a través de los resultados de los planes operativos.

### **Evaluación de las fortalezas y debilidades**

Para identificar las fortalezas y debilidades fue utilizada la técnica del focus group, con la participación de la Junta Directiva de AVESSOC, esto permitió puntualizar y detectar puntos críticos de mejora.

Durante el encuentro se mencionaron los logros que ha tenido la organización en los últimos años, con el propósito de determinar en qué aspectos se pueden seguir mejorando y trabajando. La Junta Directiva destaca como fortalezas de la organización el compromiso con la salud y la evangelización a través de ella. Por otro lado, se mencionaron algunos factores que son críticos para la organización y que se tienen que retomar para futuras mejoras y posicionamiento.

El resumen de esta actividad se muestra en la siguiente tabla, en donde se priorizan fortalezas a seguir reforzando en las operaciones de la organización y las debilidades en la búsqueda de su mejoramiento.

N°	Fortalezas	Impacto	Efecto	Prioridad	Tendencia
1	Fortalecer las capacidades institucionales de los asociados.	Alto	Alto	De inmediato	Disminuir
2	Promover estilos de vida saludables.	Alto	Medio	De inmediato	Mantenerse
3	Evangelizar desde la salud.	Medio	Medio	De inmediato	Aumentar
<b>N° Debilidades</b>					
1	Consolidar AVESSOC como red nacional de instituciones de salud de orientación cristiana.	Medio	Alto	En 6 meses	Aumentar
2	Fomentar la actualización de los asociados en los avances de la medicina	Alto	Medio	En un año	Mantenerse
3	Brindar seguimiento a las políticas públicas de salud.	Alto	Alto	De inmediato	Mantenerse

Además durante el encuentro se plantearon algunas iniciativas que pueden ayudar a reducir las debilidades y de igual manera se plantearon otras actividades para reforzando las fortalezas de la organización.

Para disminuir las debilidades:

- Delimitar el crecimiento de Avessoc, con algunos criterios e indicadores de crecimiento, para ello hay que realizar un levantamiento de la información, un censo de los centros de salud a nivel nacional para tal fin. Determinar qué recursos se necesitan para crecer.
- Para incidir en las políticas públicas es necesario que la organización tenga el recurso facultado para levantar la información de los centros y dar el reflejo de las políticas públicas y de la realidad de la salud en el país, para ello es necesario que los centros asociados y la oficina central esté al tanto de las políticas públicas y le haga seguimiento, de manera que la organización pueda pronunciarse ante ellas constituyéndose en una voz en la defensa y la promoción de la salud en el país.
- En cuanto a la actualización de los asociados en los avances de la medicina, es necesario que se cuente con unos criterios e indicadores que permitan trabajar en función de ello. Siendo una organización dedicada a la salud, éste puede ser un objetivo que debe ser tomado en cuenta, sin embargo, dadas las condiciones y realidades de los centros asociados, no se desarrolló como se estimaba.

Para mantener las fortalezas:

- Seguir potenciando a los centros en los aspectos legales y formales, sobre todo a los más vulnerables.
- Para mantener la promoción de los estilos de vida saludable, es necesario que Avessoc, proyecte su alcance y delimite la acción en las diferentes áreas de los estilos de vida, establecer indicadores de logro para medir el resultado y llegar a establecer las mejores prácticas en ésta área, también es necesario, incluir la participación de los centros y cómo la oficina central a que adopten medidas y programas para promoverlos en las comunidades donde están inmersas.

- En cuanto a Evangelizar la Salud, Avessoc debe promover espacios de formación e intercambio de experiencias para abordar y profundizar en estos temas, estos temas serán de carácter permanentes, por lo menos hasta 5 años más, debido a que la acción de la pastoral de la salud, apenas está desarrollándose en el país y es necesario profundizar, crear programas formativos que ayuden a ver la acción de Avessoc desde la perspectiva del acompañamiento a los más necesitados.

### **Perfil de la organización.**

Diversos autores coinciden en señalar algunos de los rasgos básicos definitorios de las organizaciones no lucrativas. A modo de síntesis, podríamos establecer los siguientes:

- Se trata de entidades organizadas, esto es, poseen un cierto grado de realidad institucional y una estructura formal, que distingue a la organización de otras iniciativas individuales y de otras entidades de carácter informal (familias, movimientos, colectas, campañas, etc.).
- Son de naturaleza privada, institucionalmente separadas del gobierno y del sector público. No distribuyen beneficios, lo que las distingue de las empresas lucrativas.
- Son independientes del gobierno y entidades públicas, teniendo sus propios órganos de gobierno, aunque los servicios que prestan puedan en ocasiones estar regulados por las administraciones públicas.
- Son voluntarias, es decir, de naturaleza no obligatoria y frecuentemente con algún grado de participación de recursos voluntarios en su gestión y actividades.
- Normalmente están enraizadas en valores o principios éticos y filosóficos, a través de los cuales se cuestiona la realidad social y se orienta su transformación.

Además de compartir estas características generales, las organizaciones no lucrativas de “acción social” se caracterizarían adicionalmente por los siguientes rasgos (Rodríguez Cabrero, 2003):

- Tratan de dar respuesta a necesidades sociales, especialmente de los colectivos que no pueden satisfacerlas en el mercado, prestando un servicio a la sociedad,

aunque sus objetivos a veces traspasan la frontera del campo de la acción social, cuando tienen que dar respuesta a varias necesidades a la vez (por ejemplo las entidades dedicadas a la inserción social).

- Desarrollan dos funciones básicas: reivindicar derechos y prestar servicios de bienestar a las personas. Entre estos dos extremos (polo ideológico o de la ciudadanía y polo de los servicios) las ONL se mueven en un dilema cuya resolución lleva aparejadas consecuencias, en relación con su acceso a recursos financieros y su mayor o menor grado de dependencia o autonomía frente a las administraciones públicas.
- Presentan posiciones estratégicas variadas, ya que pueden ser organizaciones altruistas (con destinatarios ajenos a la organización), mutualistas (los destinatarios son personas integrantes de las entidades) o mixtas.
- Tienen nexos con los movimientos sociales que les dan origen e inciden en su renovación y transformación; esto es, existen fronteras abiertas entre el espacio organizativo y los movimientos sociales.

### **Evaluación del Perfil de Avessoc.**

Avessoc nace como una red de instituciones de salud con *vocación ecuménica*, dispuesta a crear vínculos de cooperación y espacios de encuentro entre organizaciones basadas en la fe, con la finalidad de multiplicar los frutos del trabajo de los miembros, en beneficio de las poblaciones más vulnerables.

Donde como una asociación de centros e instituciones de orientación cristiana, sin fines de lucro, que promueve la salud integral, principalmente a los más necesitados, brindando atención médica de calidad y fomentando estilos de vida saludables, aportando a la construcción de una sociedad solidaria.

### **Madurez de la Organización.**

Según el Modelo de GREINER Publicado originalmente por Larry Greiner en la Harvard Business Review el 1972 con el nombre de "Evolución y revolución conforme las empresas crecen", se basa en cinco factores: edad de la empresa, tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas), fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren

transformaciones importantes en las prácticas de las empresas), fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales si ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales) y finalmente tasa de crecimiento de la organización (en general el contexto competitivo en el cual se involucra). Edad de la organización es el tiempo influye para que ciertos momentos en el ciclo de vida de una organización contribuyan a la institucionalización de estilos administrativos, la tendencia es que con el paso del tiempo las actitudes y conductas se institucionalizan.

Tanto las prácticas corporativas como las actitudes gerenciales cambian o en todo caso, deberían cambiar con el tiempo, para permitir el crecimiento de la empresa. Al igual que el ser humano, la edad de la empresa se asocia a un proceso de aprendizaje. En la práctica, este aprendizaje puede ocurrir o los errores pueden formalizarse y perpetuarse en el tiempo.

Avessoc se encuentra en crecimiento, es una organización que experimenta las etapas de evolución y revolución, en un sector de rápido crecimiento como lo es la salud, por lo cual le corresponden períodos evolutivos más cortos. La rapidez con que una organización experimenta fases de evolución y revolución está estrechamente relacionada con el ambiente y con el mercado que circunscribe la organización.

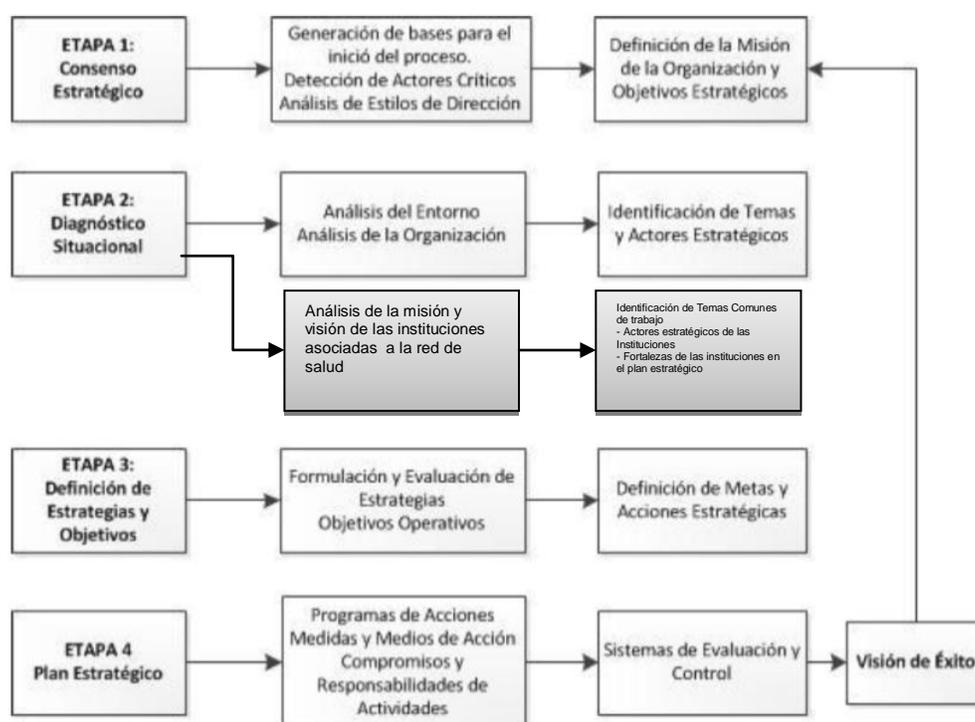
Utilizando el método de Greiner Avessoc se encuentra en la fase de dirección, tras superar exitosamente la anterior etapa, con una estructura organizacional funcional, una clara división del trabajo, con incentivos, los planes y presupuestos, las comunicaciones formales, algunas empresas experimentan un período de crecimiento sostenido; a medida que la empresa madura, el equipo humano va adquiriendo mayor experiencia y conocimientos, por lo que desea mayores dosis de responsabilidad; esta pretensión conlleva a una crisis de autonomía que se resuelve mediante la delegación.

### **Modelo de Planificación Estratégica para Avessoc 2016 -2019**

El modelo tomado como referencia es el Prototipo de Planeación Estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), desarrollado por El Banco Interamericano de

Desarrollo (BID) en asociación con el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), ver Anexo 3.

El modelo planteado para Avesoc es tomado del modelo de BID debido a que es un modelo orienta a organizaciones sin fines de lucro, con modificaciones en la etapa de diagnóstico situacional, en donde se incluyen las fases del análisis de la misión y visión de las instituciones asociadas a la red con el propósito de identificar los temas comunes para trabajar en conjunto.



**Modelo de Planificación Estratégica para Avesoc, Fuente Zerpa (2015)**

### Dimensiones del Moldeo.

1. **Etapa 1:** Muestra la necesidad de conceptualizar el sistema de planeación antes de iniciar las actividades de la ejecución del plan estratégico.
2. **Etapa 2:** Se refiere a la realización del diagnóstico y la selección de los temas estratégicos que se abordarán en el plan.

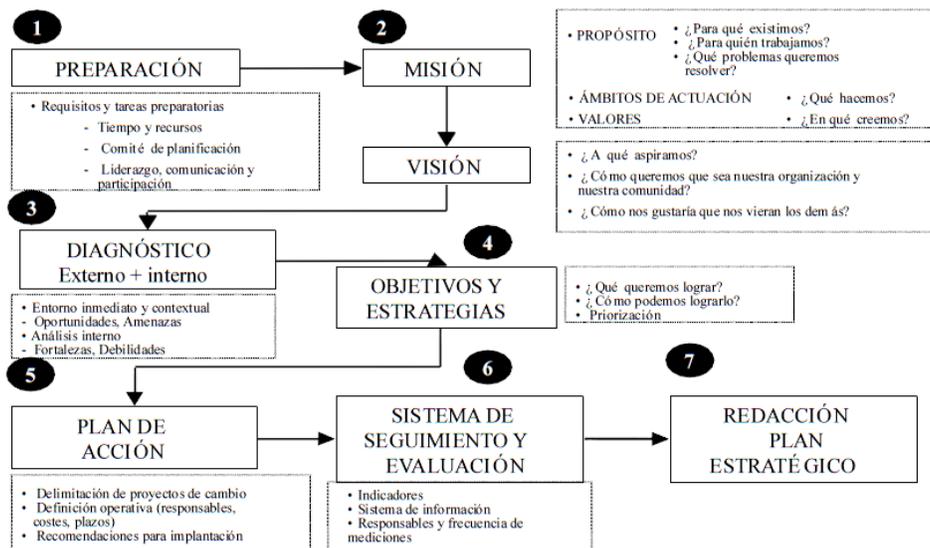
Además se incluye a realizar un diagnóstico de la misión y visión de las instituciones inscritas, con la finalidad de seleccionar temas comunes y convertirlos en actividades estratégicas a ser abordadas en el plan.

3. **Etapa 3:** Consiste en la formulación de estrategias rectoras, los objetivos que se persiguen con ellas, y su posterior evaluación.
4. **Etapa 4:** En esta última etapa se da la integración del plan estratégico, en donde además, se incluyen procesos de seguimiento, evaluación y control (Cano Flores & Olivera Gómez).

### **Metodología para la elaboración de una planificación estratégica.**

Esta metodología se basa en la publicación realizada por el Equipo técnico de CIDEAL bajo la responsabilidad de: Luis Cámara, Beatriz Berzosa, Émerson Corrêa. *Planificación Estratégica, Guía Para Entidades Sin Ánimo De Lucro Que Prestan Servicios De Inserción.*

La metodología propuesta aborda los principales aspectos estratégicos, así como algunas cuestiones de carácter más operativo que permiten aterrizar los planteamientos más generales y que hemos querido incluir para ofrecer un panorama más completo del ejercicio de planificación.



## Metodológico de 7 pasos del proceso de preparación de un plan estratégico

En los próximos pasos se describen las fases consideradas, las tareas a desarrollar y los resultados que cabe esperar en cada una de ellas

### Paso 1: Las tareas preparatorias

Cualquier proceso de planificación estratégica supone un cuestionamiento sobre la razón de ser y el sentido último de la organización, así como de la utilidad del trabajo que hacemos dentro de ella. 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. Obsérvese que estas cuestiones son lo suficientemente esenciales como para interesar a cualquier

organización, con independencia de su tamaño, del número de personas que trabajen o colaboren con ella, de su mayor o menor grado de profesionalización, etc., de manera que la planificación estratégica no es un ejercicio exclusivamente reservado a entidades grandes y consolidadas, con volúmenes muy significativos de actividad, sino que – lógicamente con distinto alcance y diferentes grados de complejidad o sofisticación-, puede ser abordado por organizaciones más pequeñas, con una estructura organizativa sencilla o de carácter más informal.

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: ¿nos lo exigen las entidades y personas financiadoras? ¿Queremos conseguir captar más recursos? ¿Deseamos prestar un mejor servicio a los usuarios? ¿Están cambiando las demandas de los mismos? ¿Necesitamos ampliar nuestra base social o el número de colaboradores? ¿Queremos reducir costes?

## **Paso 2: la misión y visión de la organización**

En esta paso se plantea al revisar la misión y visión de la organización, con el propósito de cambiarla y mantenerlas en la planificación estratégica, No siempre en la presentación institucional de las organizaciones sociales se recurre al término misión para explicar sucintamente “de qué va” la organización. En efecto, con mucha frecuencia se abordan y desarrollan por separado los distintos elementos que hemos señalado, a través de expresiones como:

- ¿QUIÉNES SOMOS?: en la respuesta a esta pregunta a veces se suelen incluir los valores: “somos una entidad sin ánimo de lucro de carácter plural, aconfesional, apartidista...”.
- FINES SOCIALES U OBJETIVOS: “Nuestros principales objetivos son...”
- ¿QUÉ HACEMOS?: servicios que prestamos, áreas de especialización, principales actividades, etc.
- ¿A QUIÉN NOS DIRIGIMOS? Persona destinatarias, beneficiarias, usuarias, etc.

Aunque lo importante es que toda esta información se presente de manera transparente y sea conocida por los miembros de la organización y los principales grupos de interés, a

nuestro juicio resulta altamente recomendable disponer de un enunciado de misión único, conciso, que permita, por un lado, identificar claramente a la organización frente a las demás y, por otro, ejercer una influencia motivadora y orientadora de la acción.

### **Paso 3: Análisis y diagnóstico**

Una vez fijadas la misión y visión de la organización y clarificado por tanto el panorama de hacia dónde se quiere avanzar, se hace necesario proceder al análisis o diagnóstico de la realidad actual para confrontarla con la imagen objetivo ya trazada. Recordemos que la planificación estratégica es un ejercicio de prospección y preparación de la organización para el futuro, que debe necesariamente tomar como punto de partida la situación en la que actualmente nos encontramos, para conocer esa situación y obtener una imagen lo más clara y completa posible de la parte de la realidad (toda la organización, unidad, proceso, etc.) que pretendemos modificar, es necesario recoger, sistematizar e interpretar información relevante acerca de: El sector o entorno, tanto del contexto más general (condiciones políticas, sociológicas, demográficas, económicas, etc.), como del ámbito específico en el que se desenvuelve la organización.

Además de estudiar los intereses y temas de importancia de cada una de las Organizaciones que hacen vida en la red de salud, con el propósito de identificar puntos comunes que le permitan trabajar como un red.

### **Paso 4: Determinación de objetivos y estrategias**

#### **Fijación de objetivos**

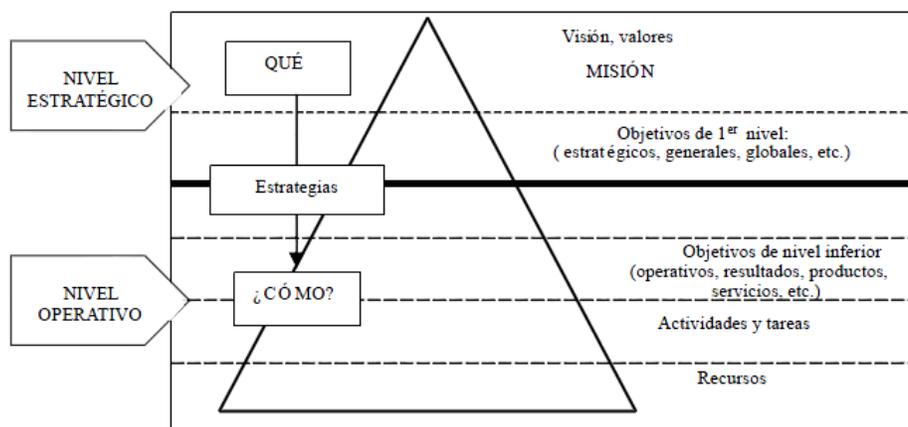
A partir del análisis efectuado con anterioridad y del conjunto de temas identificados en el diagnóstico es posible establecer cuáles son las prioridades estratégicas que orientarán a nuestra organización en el periodo de referencia del plan, o dicho de otra forma, delimitar y seleccionar los objetivos en torno a los que nuestro proceso de cambio se va a articular. Los objetivos expresan aquello que queremos lograr y por tanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos.

Ya se ha comentado al hablar de los principios generales de la planificación la importancia de establecer esquemas jerárquicos de objetivos. Así, partiendo de la cúspide en la que

se sitúan las premisas fundamentales del proceso de planificación estratégica representadas por la visión y misión, estas se van desagregando en objetivos estratégicos o globales, los cuales se concretan en objetivos de nivel intermedio (a menudo denominados objetivos específicos) y estos a su vez en objetivos con un carácter más operativo (objetivos operativos, resultados, etc.), pudiendo establecerse tantos niveles como sean necesarios para representar la complejidad del esquema de planificación de la organización. En su base se situarían las distintas actividades que la organización lleva a cabo y los recursos o insumos necesarios para su ejecución.

La construcción de un esquema de planificación en cascada exige ordenar los objetivos en función de su importancia, desde los objetivos de carácter más estratégico, situados en los niveles superiores, hasta los objetivos más operativos que se ubican en los inferiores. Es importante tener en cuenta que la ordenación responde a una lógica instrumental. Los objetivos de cada nivel indican qué es lo que queremos lograr y la estructura de objetivos que están en los niveles inmediatamente inferiores indica el cómo, es decir, las posibles estrategias para lograrlos. Así cada objetivo es en sí mismo un fin, pero también a la vez un medio entre otros para el logro de los objetivos de nivel superior.

Un proceso de planificación estratégica relaciona por lo tanto los objetivos de cada departamento y de cada programa o servicio con los objetivos estratégicos de la organización y todos ellos subordinados a la misión y consistentes con ella. A través de la fijación de la misión y posteriormente de los objetivos en distintos niveles, el proceso de planificación estratégica dota a la organización de una dirección clara en su accionar, evitando caer en un activismo irreflexivo que en la mayoría de los casos no se sabe bien adonde conduce.



*Esquema de planificación en cascada. Jerarquía de objetivos*

### **Selección y formulación de estrategias**

Tras fijar y seleccionar los objetivos habrán de estudiarse las estrategias necesarias, posibles y más convenientes para lograrlos. Las estrategias son los caminos, vías o enfoques posibles para alcanzar los objetivos. Responden a la pregunta ¿CÓMO?

Hemos visto que la propia estructura jerárquica de objetivos nos ofrece ya un esbozo de conjunto de las estrategias posibles para la consecución de los objetivos. No obstante, una vez determinados los objetivos será necesario contemplar todas las posibles estrategias para cada uno de ellos, valorando las diferentes alternativas de intervención y procediendo a menudo a un ejercicio de priorización entre las mismas. Pueden utilizarse diversos criterios para priorizar las posibles estrategias.

Como criterio general, suele recomendarse incidir en aquellas estrategias que potencien las fortalezas internas de la organización y sirvan para superar sus debilidades principales, así como para posicionarse adecuadamente en el entorno en el que se opera, reduciendo los riesgos o amenazas que presenta y aprovechando las oportunidades que el mismo ofrece.

Partiendo de la premisa fundamental de que las ONL actúan en un entorno cada vez más competitivo, tanto en la captación de recursos (financieros, humanos, etc.), como en la

prestación de servicios, cada vez es más frecuente la aplicación de herramientas de análisis competitivo a la hora de seleccionar estrategias en Tercer Sector. En este sentido, una de las posibles formas de posicionarse es basándonos en aquello en lo que nuestra organización presenta una clara ventaja o puede “distinguirse” en relación con otras organizaciones del sector (prestando servicios diferenciados, de alta calidad y por ello especialmente atractivos, especializándonos en un segmento determinado de usuarios y focalizando nuestras acciones en ellas, estableciendo procedimientos y metodologías innovadoras, etc.).

### **Paso 5: Plan de acción y recomendaciones para la implantación**

Una vez detalladas las estrategias y sus componentes habríamos completado la esfera de los planteamientos estratégicos y sería el momento de adentrarnos en el ámbito operativo (del que forman parte los llamados planes operativos, por lo general de periodicidad anual), para proporcionar algunas propuestas realistas para la puesta en marcha efectiva de las estrategias seleccionadas.

De cara a dicha implantación, teniendo en cuenta que el cambio organizacional no se puede hacer de golpe, suele recomendarse la articulación de las estrategias en torno a pequeños proyectos de cambio encadenados en una secuencia lógica. Esto se propone con el fin de:

- Lograr transformaciones concretas y mejoras tangibles a corto plazo apreciables por el personal implicado, lo que a menudo tiene un efecto extraordinariamente estimulante, demostrando que es posible “cambiar las cosas”.
- No perder el control de las intervenciones que se vayan poniendo en marcha.
- Reducir los riesgos de posibles fracasos. Siempre será más fácil corregir errores si el ámbito de intervención ha sido suficientemente acotado (a veces se recomienda establecer pruebas piloto en un ámbito muy específico para corregir posibles errores, y ampliarlas posteriormente a otras esferas de la organización).
- Minimizar o controlar las resistencias que toda estrategia de cambio organizacional conlleva. La implantación operativa de las medidas propuestas en un plan

estratégico, en un plan de desarrollo organizacional o en un sistema de gestión de la calidad exige:

- Establecer una secuencia clara de las mismas. Algunas estrategias identificadas supondrán oportunidades de mejora inmediata, otras podrán abordarse a medio plazo y otras, por su envergadura, importancia y complejidad, lograrán sus efectos en el largo plazo (aunque haya que ir preparándolas desde el inicio).
- Definir el rol de los actores clave en el proceso, esto es, determinar quiénes serán los responsables de cada elemento concreto del plan estratégico, con el fin de no duplicar esfuerzos o, tal vez, desatender algunos aspectos. Ello implica establecer responsabilidades en los distintos niveles (Junta Directiva, personal gestor, personal técnico, etc.) y la configuración de una estructura organizativa mínima responsable de impulsar el plan, controlar su aplicación, medir su grado de avance y valorar sus resultados.

Al margen de las responsabilidades que cada miembro de la organización tenga en su área concreta de intervención en relación con la ejecución de las distintas actividades que se desarrollen en el marco del plan, como se indicó en el apartado de preparación del plan, es recomendable la constitución de un comité o equipo de planificación que equilibre diferentes perspectivas y puntos de vista.

### **Paso 6: Diseño del sistema de seguimiento y evaluación del plan**

Como se explicó anteriormente, todo sistema de planificación debe incorporar en su ciclo:

- Tareas continuas de control y seguimiento de la ejecución, con el fin de detectar desviaciones con relación a lo inicialmente planificado y realizar las modificaciones y correcciones oportunas.
- Tareas de valoración o evaluación del logro de los resultados y objetivos propuestos, de las que se obtengan conclusiones y recomendaciones a incorporar en futuros ejercicios de planificación.

No es esta guía el lugar apropiado para profundizar en los conceptos de seguimiento (o monitoreo) y evaluación, pero tal vez valga la pena señalar que aunque ambos comparten

una función de control la diferencia fundamental entre ellos estriba en que el seguimiento enfoca su atención a los aspectos más operativos (actividades, recursos, plazos, costes, y los resultados más inmediatos en forma de productos o servicios), mientras que la evaluación se ocupa preferentemente de la esfera de los objetivos más amplios.

El plan estratégico debería por tanto incorporar en su propio diseño cómo está previsto realizar el seguimiento y evaluación de las estrategias y medidas que en el mismo se proponen, para lo que se necesita contar con una estructura y un sistema de información apropiada, así como con un conjunto de indicadores básicos.

#### Indicadores y fuentes de verificación

Para poder valorar en qué medida la implantación del plan estratégico contribuye a transformar la realidad, a mejorar la situación y el grado de satisfacción de los colectivos con los que la organización trabaja o la propia gestión interna de la organización, de sus programas y servicios, etc.

Examinar periódicamente el progreso o grado de avance hacia la consecución de los mismos.

Los indicadores por lo tanto, van a “traducir” los objetivos y resultados del plan a términos medibles, expresando el nivel de éxito esperado en su consecución e intentando responder a la pregunta de si se está produciendo un avance, y en qué medida, hacia el logro de un objetivo o un resultado determinado, comparando los resultados reales con los previstos y proporcionando una base para la toma de decisiones.

Por lo general podemos distinguir dos tipos de indicadores:

- Indicadores directos, que reflejan de manera unívoca el contenido del objetivo al que están asociados, fáciles de seleccionar cuando los objetivos o resultados están definidos de manera precisa. Por ejemplo, para medir el aumento del empleo de las mujeres mayores de 45 años podemos recurrir a verificar el número de contratos laborales de determinadas características a este colectivo en un

periodo dado. Cuando dispongamos de indicadores directos sólo será necesario asignar un indicador para cada objetivo.

- Indicadores indirectos o indicadores “proxy”. Con bastante frecuencia, los objetivos de las organizaciones e intervenciones sociales presentan un carácter multidimensional (“población sensibilizada”, “gestión eficaz”, “mayor coordinación”, etc.) o están formulados de manera genérica (“mejora de la calidad de vida”, “integración socio-laboral”, etc.) cuando no ambigua, siendo necesario en estos casos utilizar indicadores de carácter indirecto que nos acerquen a la naturaleza del objetivo en cuestión desde distintas perspectivas. En estos casos será necesario utilizar más de un indicador por cada objetivo.

### **Paso 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 anteriores.

El plan estratégico es una guía para la acción y para informar a los demás qué somos y qué queremos. El proceso llevado a cabo hasta aquí ha permitido definir la misión, visión, valores y objetivos de la organización y ha servido para generar un proceso de participación y aprendizaje colectivos como consecuencia de la realización del diagnóstico y fijación de estrategias.

Pero además, disponer de un plan estratégico se ha convertido en la actualidad en una especie de rito o requisito que cualquier entidad debe cumplir para demostrar que gestiona adecuadamente y con transparencia.

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 presente de forma ordenada.

Una vez elaborado, el plan estratégico debe volver a circular con el fin de que sea revisado, analizado críticamente y para recoger 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.

## **Capítulo VI**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **Conclusiones**

En cuanto al Plan Estratégico:

- El modelo utilizado en la elaboración de la planificación estratégica fue el de Planeación Prospectiva, el cual permitió a la organización, proyectar su futuro deseado y desde allí, plantear los objetivos a lograr en ese futuro proyectado.
- Se identificaron nuevos valores organizacionales los cuales ayudarían y sumarían acciones en la adopción y en la construcción del plan estratégico.
- Los indicadores para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos trazados, no fueron definidos, sin embargo, los informes de las Memorias y Cuentas contienen una apreciación cualitativa y cuantitativa de la gestión operativa de la organización, en términos de actividades programadas vs actividades ejecutadas.
- En la elaboración del plan estratégico 2010 -2015, se pudo apreciar que la organización fue muy ambiciosa en el planteamiento de sus alcances y objetivos.
- Algunos de los objetivos planteados en el plan estratégico no se cumplieron en su totalidad, y otros no fueron atendidos durante el periodo.
- Los objetivos relacionados con Fortalecer las capacidades institucionales de los asociados y Consolidar AVESSOC como red nacional de instituciones de salud de orientación cristiana, permitieron un crecimiento relativo de la red, aumentando sus afiliados a nivel nacional.

En cuanto a AVESSOC:

- Se implementaron actividades de formación desde la Dirección orientadas a brindar actualizaciones en los avances de la medicina a sus instituciones asociadas, lo que permitió posicionar a AVESSOC como líder en programas de formación en salud con el aval de la UCAB.
- Durante el periodo 2010 – 2015 la promoción de los estilos de vida saludable fue el programa que brindó a la organización un alto impacto en la población atendida.

- El compromiso con la salud y la evangelización a través de ella, son fortalezas propias de la organización.

### **Recomendaciones:**

En cuanto al Plan Estratégico:

- Determinar la madurez organizacional de AVESSOC, puesto que es una organización que está en crecimiento y busca su consolidación en el área de salud, esto le permitirá focalizar los recursos y esfuerzos en los sus objetivos y actividades.
- Realizar una planificación estratégica basada en objetivos factibles y alcanzables, tomando en cuenta la naturaleza y la madurez organizacional de AVESSOC.
- El próximo plan estratégico deberá incluir, previamente, un entrenamiento del comité gerencial en el modelo, metodología e indicadores a ser implantado.
- La planificación estratégica no debe considerar un lapso mayor de tres años, debido a la inestabilidad económica, política y social del país.

En cuanto a AVESSOC:

- Mantener las buenas prácticas y los esfuerzos requeridos para lograr la consolidación y el fortalecimiento de las instituciones pertenecientes a la red AVESSOC.
- Difundir los valores organizacionales entre las Instituciones que hacen vida en la red de salud.
- Avessoc debe proyectar su alcance y delimitar la acción en las diferentes áreas, estableciendo indicadores de logro, para llegar a establecer las mejores prácticas en ésta área, que le permitan mantener la promoción de los estilos de vida saludable.
- Mantener la alianza con la UCAB y actualizar los programas de formación en salud que se ofrecen a las instituciones que hacen vida en la red.
- Para garantizar el cumplimiento de los aspectos legales y formales, se deben realizar campañas en los centros de salud más vulnerables.

## Referencias

- BALESTRINI, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas. BL Consultores Asociados.
- BISQUERRA, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa*. Editorial la Muralla, S.A. 2da Edición. Madrid.
- BLACHET, Alain (1989) *Técnicas de Investigación en Ciencia Sociales*. Madrid, Ediciones Narcea.
- BLANCO ADOLFO (1999). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. España: Ediciones Torán, 4ta edición
- BOGGINO, N. Y ROSEKRANS, K. (2004). *Investigación-acción: Reflexión crítica sobre la práctica educativa*. Rosario: Homo Sapiens.
- CORDERO, Z. R. V. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. *Revista Educación*, 33(1), 155-165.
- CORDOVA, Víctor (1990). *Historias de Vida. (Una metodología alternativa para ciencias sociales)*. Caracas, Fondo Editorial Trópicos,
- DAVID . F (2003). *Conceptos de administración estratégica*, Pearson Educación mexico. Novena edición.
- EGAN, Gerard (1985). *El Orientador Experto. (Un Modelo para la Ayuda Sistemática y Relación Interpersonal)*. México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1985.
- FESTINGER, León y Daniel Kata (1978). *Los Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. Buenos Aires, Paidós

FLORES RODRÍGUEZ (2004), Trabajo Especial de Grado titulado "Aportes de la Planificación Estratégica a la Definición de Alcance de Proyectos en el caso de Estudio del Sistema de Suministro de Combustible Marino de la Refinería de Puerto La Cruz", UCAB

GOETZ, J.P y M.D. Le Compto. Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigación Educativa. Madrid, Ediciones Morata, 1988.

GOODE, William J. y Paul K. Hat. Métodos de Investigación Social. México, Editorial Trillas, 1975.

JIMENEZ H. PINZON (1993), Fernando. Técnicas Psicológicas de Asesoramiento y Ayuda Interpersonal. (Consuelan). Madrid, Narcea,

LARRY GREINER (1972) Evolución y revolución conforme las empresas Publicado en el Harvard Business Review el 1972.

LÓPEZ (2005), Planificación Estratégica. Guía Para Entidades Sin Ánimo De Lucro Que Prestan Servicios De Inserción Sociolaboral, CIDEAL (2005)

LÓPEZ NOGUERO (2002), XXI, Revista de Educación, 4 (2002): 167-179. Universidad de Huelva El análisis de contenido como método de investigación.

LOPEZ Y DESLAURIERS (2011), La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social, MARGEN Nº 61 - junio de 2011

MORGAN H. Henry John W. Cogger (1982) . Manual del Entrevistador. 2a.ed. Madrid, TEA Ediciones,

Oviedo (2005), Trabajo Especial de Grado "Planificación Estratégica con Balanced Scorecard para una empresa de prefabricados para la construcción". UCAB

PARDINAS, Felipe (1973) . Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. 11a.edic.,México, Siglo XXI.

SAMAJA, J. (2002). Epistemología y metodología. Buenos Aires: Edema.

SANTIAGO Y ROUSSOS (2010), El focus group como técnica de investigación cualitativa N° 254

SARMIENTO, M. (2004). La enseñanza de las matemáticas y las NTIC. Una estrategia de formación permanente. Tesis doctoral inédita, Universitat Rovira i Virgili.

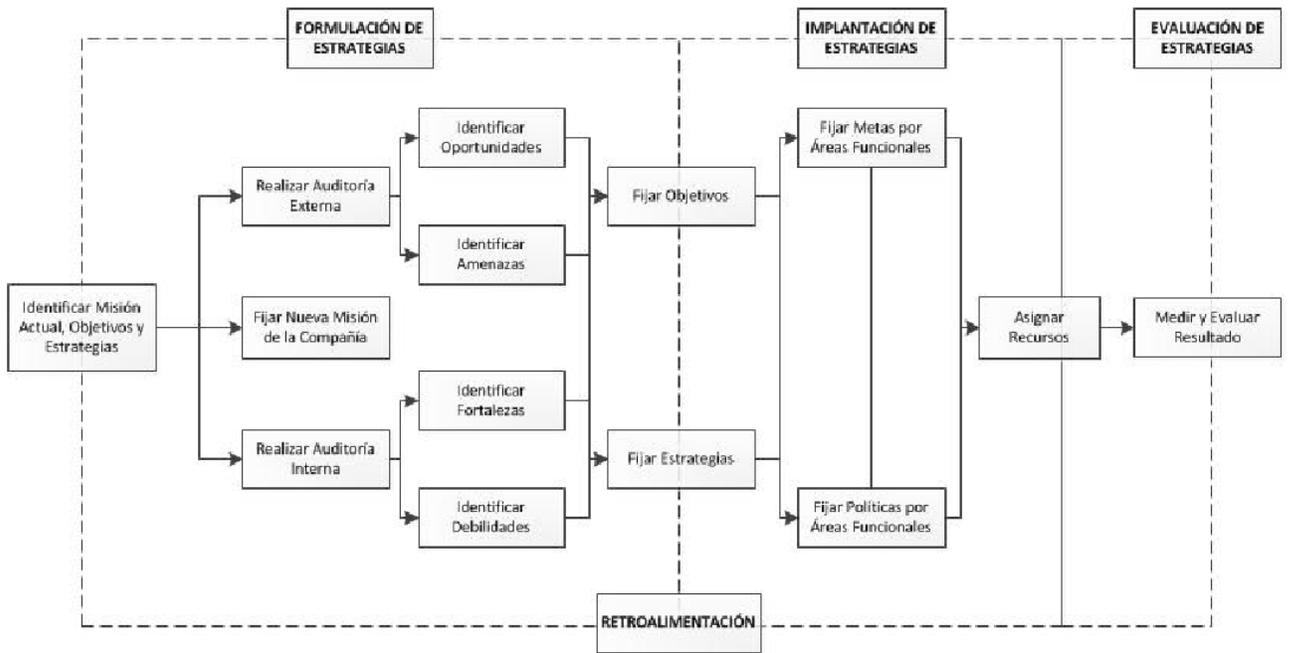
Seels B. & Glasgow Z. (1990). Exercises in Instructional Design. Publisher Merrill Publishing Company

Selltiz, C (1980). Métodos de investigación en las relaciones sociales, Madrid : Rialp, 1980.

## **Anexos**

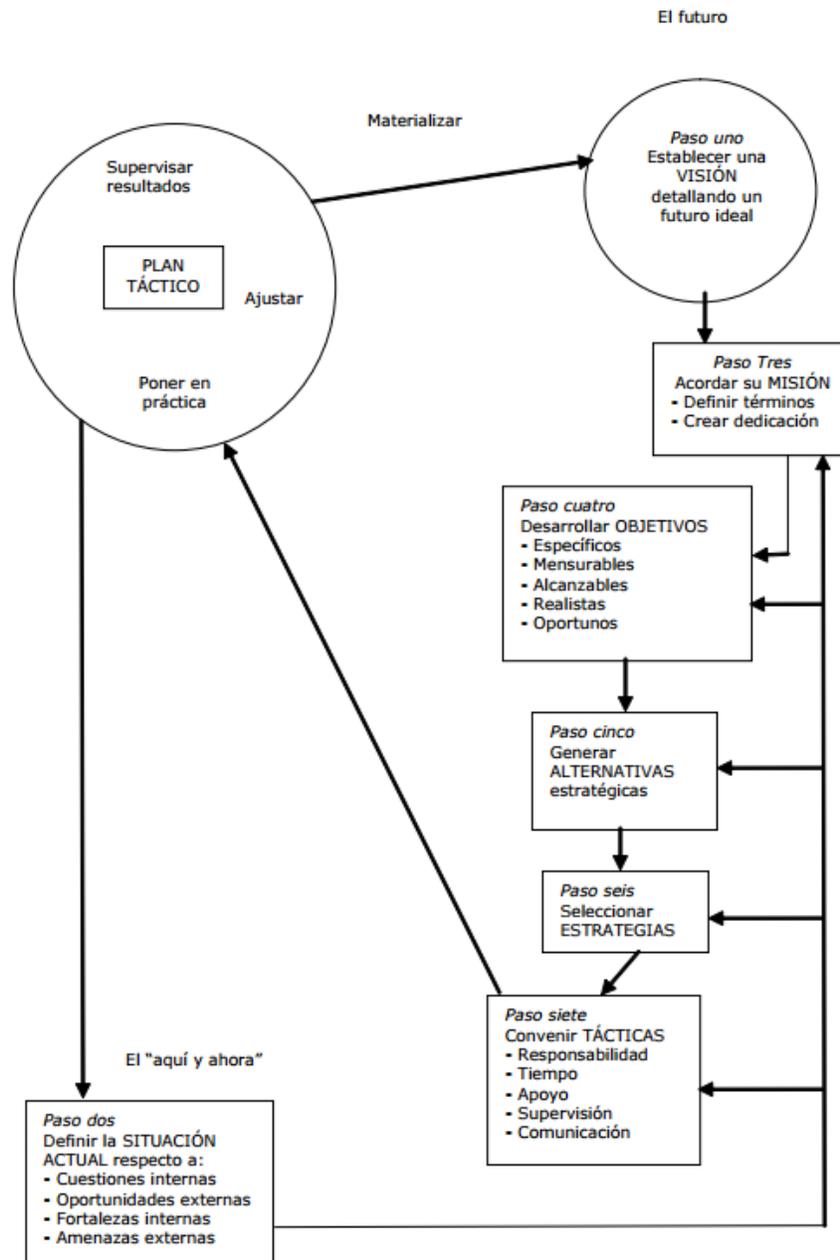
Anexo 1

*Modelo de Planeación Estratégica de Fred David (2001).*



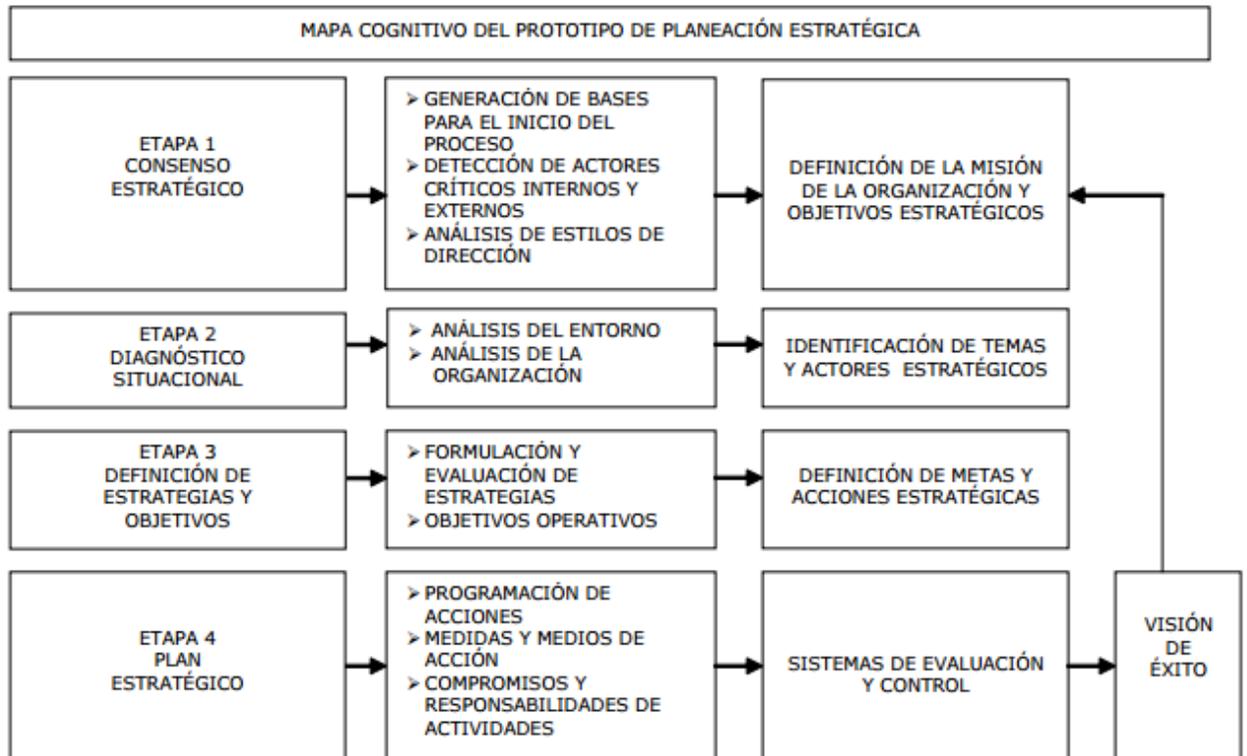
## Anexo 2

### El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica



Anexo 3

. Planeación Estratégica; Banco Interamericano de Desarrollo (BID)



## Anexo 4

### Guía del Focus Group

#### Taller para la evaluación del Plan Estratégico de Avessoc

##### Objetivo de la reunión

Evaluar el plan estratégico de la organización Avessoc, implementado en el período 2010-2015, en términos de sus debilidades y fortalezas a fin de ser tomadas en cuenta en la elaboración del plan estratégico 2016-2019.

##### 1. Definición de la Situación:

- a. Técnica nominal (Individual) Identificar las fortalezas y debilidades plan estratégico 2010-2015
- b. Trabajo en equipo: Consolidación y jerarquización de las fortalezas y debilidades

##### Análisis de la situación: Por cada fortaleza y debilidad

2. **Causas del Origen:** Determinar las razones por la cual considera lo planteado una debilidades y/o fortalezas del plan estratégico (Respuestas abiertas)
3. **Localización,** Especificar en qué unidad de la organización la situación indicada se presenta.
4. **Impacto sobre los Resultados:** ¿Qué efecto tienen las Fortalezas y debilidades (separadas) sobre los logros de los objetivos y metas de la organización?
  - a. Bajo
  - b. Medio
  - c. Alto
5. **Efecto en el Personal:** ¿Qué efectos tienen las fortalezas y debilidades (separadas) el plan estratégico sobre la actitud y disposición del personal en la ejecución de su trabajo?
  - a. Bajo
  - b. Medio
  - c. Alto
6. **Prioridad de Solución:** ¿Cuándo se debe comenzar a tomar las medidas o a implementar las soluciones identificadas para mantener las fortalezas y disminuir las debilidades.
  - a. De inmediato
  - b. En seis meses
  - c. En un año
7. **Tendencia,** La situación planteada tiende a:
  - a. Disminuir
  - b. Mantenerse
  - c. Incrementar
8. **Posibles Soluciones,** Determinar qué medidas o acciones se recomiendan tomar para solventar las situaciones planteadas.
  - a. Que debemos hacer; Disminuir las debilidades
  - b. Como se debe trabajar; Mantener las fortalezas.