

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

**Sistema de evaluación REDER al plan estratégico 2017-2019 de la
Unión Peruana del Norte**

Por:

Miluska María del Carmen Villar Guevara

Asesora:

Mg. Gladys Toyohama Pocco

Lima, marzo de 2018

Área temática: Negocios y Management.

Línea de Investigación - UPeU: Planes estratégicos, planes de negocio y proyectos de inversión.

Ficha catalográfica:

Villar Guevara, Miluska María del Carmen

Sistema de evaluación REDER al plan estratégico 2017-2019 de la Unión Peruana del Norte / Miluska María del Carmen Villar Guevara; Asesora: Mg. Gladys Toyohama Pocco. -- Lima, 2018.

114 páginas: figuras, tablas

Tesis (Licenciatura), Universidad Peruana Unión. Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela Profesional de Administración, 2018.

Incluye: referencias, resumen y anexos

1. Plan estratégico
2. Sistema de evaluación REDER
3. Estrategia
4. Modelo EFQM de excelencia
5. Planificación.

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL INFORME DE TESIS

Mg. Gladys Toyohama Pocco, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: “Sistema de evaluación REDER al plan estratégico 2017-2019 de la Unión Peruana del Norte” constituye la memoria que presenta la Bachiller Miluska María del Carmen Villar Guevara para aspirar al título Profesional de Licenciada en Administración Mención en Gestión Empresarial, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en Lima, a los 20 días del mes de marzo del año 2018.



Mg. Gladys Toyohama Pocco
Asesora

**Sistema de evaluación REDER al plan estratégico 2017-2019 de la
Unión Peruana del Norte**

TESIS

Presentada para optar el título profesional de Licenciada en
Administración mención Gestión Empresarial

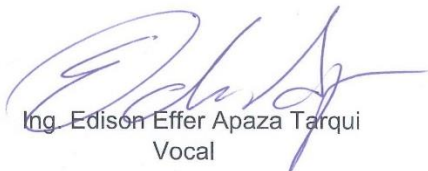
JURADO CALIFICADOR



Lic. David Junior Elías Aguilar Panduro
Presidente



Lic. Rosa Ana Cuadros Zvietcovich
Secretaria



Ing. Edison Effer Apaza Tarqui
Vocal



Mg. Kelly Dafne Núñez Rojas
Vocal



Mg. Gladys Toyohama Pocco
Asesora

Lima, 20 de marzo de 2018

DEDICATORIA

A mis padres: Carlos y Pilar, a mis hermanos: David y Raisa, quienes siempre serán mi mayor inspiración, especialmente a Génesis, la “Princesita de mis sueños”, por quien luché para ser un ejemplo de mujer.

A mi amada IASD, la cual Dios me ha dado para servirla mientras tenga vida.

Por último, y no por eso es menos importante, a “AMQ”, la persona con el corazón más sublime del mundo, quien al escribirme “tú eres la mejor”, me dio la razón para darle mi gratitud.

AGRADECIMIENTOS

A Dios principalmente, por ser la fuente de toda sabiduría y verdad, por convencerme de que todo lo perfecto viene de Él; también por el ánimo recibido cuando estaba agotada y fuerza de voluntad para terminar de escribir este informe.

A mi asesora y maestra, la Mg. Gladys Toyohama, quien paciente y solidariamente siempre se dio tiempo para esta investigación.

Al Dr. Salomón Vásquez, la Psic. Rocío Herrera y el Lic. Jaime Gonzales, quienes con mucho cariño estuvieron siempre prestos, para apoyar este estudio, cuyas ideas siempre fueron valiosas e importantes.

A los Administradores, departamentales de la Unión Peruana del Norte y de sus campos misioneros, por autorizar la aplicación del instrumento.

ÍNDICE GENERAL

Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	x
Índice de Anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Capítulo I	14
Planteamiento del problema.....	14
1.1. Identificación del problema	14
1.2. Formulación del problema de investigación	16
1.2.1. Problema General.....	16
1.2.2. Problemas Específicos	16
1.3. Objetivos	16
1.3.1. Objetivo General	16
1.3.2. Objetivos Específicos.....	16
1.4. Justificación	17
1.5. Presuposición Filosófica	19
Capítulo II.....	21
Marco teórico	21
2.1. Revisión de literatura	21
2.2. Bases Teóricas	25
2.2.1. Sistema de evaluación REDER.....	25
2.2.2. Plan estratégico.	33
Capítulo III.....	51
Materiales y métodos de la investigación	51
3.1. Tipo de investigación.....	51

3.2. Diseño de investigación	51
3.3. Identificación de la variable.....	51
3.4. Operacionalización de la variable	52
3.5. Población y muestra.....	52
3.5.1. Delimitación espacial y temporal.....	55
3.5.1.1. Limitante temporal.....	55
3.5.1.2. Limitante espacial.	55
3.5.2. Delimitación de la población y muestra.....	55
3.6. Instrumentos de investigación.....	57
3.7. Técnicas de Recolección de Datos.....	59
3.8. Técnicas de procesamiento de datos	59
Capítulo IV.....	60
Resultados y Discusión	60
4.1. Resultados.....	60
4.2. Discusión.....	66
Capítulo V	68
Conclusiones y recomendaciones	68
5.1. Conclusiones.....	68
5.2. Recomendaciones	70
REFERENCIAS.....	71
ANEXOS	79

Índice de Tablas

Tabla 1. Líderes por asociaciones y misiones de la UPN.....	56
Tabla 2. Datos sociodemográficos.....	57
Tabla 3. Paralelismo instrumental y teórico.....	58
Tabla 4. Niveles de cumplimiento en la elaboración del plan estratégico.....	60
Tabla 5. Niveles de cumplimiento de liderazgo y bases.....	61
Tabla 6. Niveles de cumplimiento de organización.....	62
Tabla 7. Niveles de cumplimiento de análisis y diagnóstico.....	63
Tabla 8. Niveles de cumplimiento de formulación.....	64
Tabla 9. Niveles de cumplimiento de implantación y revisión.....	64
Tabla 10. Niveles de cumplimiento del plan estratégico según función.....	65

Índice de Figuras

Figura 1. Estructura del modelo EFQM de excelencia.....	27
Figura 2. Estrategias deliberadas y emergentes de Mintzberg.....	45
Figura 3. Pasos para la formulación de estrategia.....	46
Figura 4. Fases para la difusión de la estrategia.....	48
Figura 5. Esquema detallado de las fases del plan estratégico.....	50

Índice de Anexos

Anexo 1. Cuestionario de Evaluación de Planes Estratégicos.....	80
Anexo 2. Glosario de términos.....	104
Anexo 3. Constancia de autorización.....	108
Anexo 4. Validación del instrumento.....	109
Anexo 5. Declaración de revisión lingüística.....	112
Anexo 6. Informe de autenticidad y No plagio.....	113
Anexo 7. Matriz de consistencia.....	114

Resumen

Actualmente, el plan estratégico se ha convertido en una de las herramientas más importantes de una organización que aprende. Y para su aplicación y desarrollo, requiere de sistemas de evaluación a fin de verificar sus estándares propios. Uno de ellos es el sistema de evaluación REDER. En este trabajo se pretende describir el nivel de cumplimiento del plan estratégico a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019, de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Es una investigación descriptiva porque se buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes de la variable de estudio. De diseño no experimental porque no se ha manipulado la variable en el transcurso de la investigación, de corte transversal porque los datos fueron tomados en un solo periodo de tiempo. Para interpretar estadísticamente los resultados en este estudio se empleó el procedimiento para análisis descriptivo de frecuencia y de tablas cruzadas. Se aplicó un instrumento de 26 reactivos, el cual está dividido en 5 secciones. Este instrumento fue aplicado a una población de 45 personas, todos ellos administradores y departamentales de la Unión Peruana del Norte y de sus campos misioneros. Entre los resultados se observó que el 40% del total de la población de estudio, percibe niveles muy altos y notables de cumplimiento; sin embargo, el 35.6% considera el no cumplimiento de estos parámetros. Se concluye que el nivel de cumplimiento del plan estratégico a través del sistema de evaluación REDER, se ubica por debajo de los estándares medios, esto se traduce como un punto de mejora en lo que refiere a los patrones del plan estratégico.

Palabras clave: Plan estratégico, sistema de evaluación REDER, estrategia, modelo EFQM de excelencia, planificación.

Abstract

Today, the strategic plan has become one of the most important tools of a learning organization. And for its application and development, it demands evaluation systems to verify its own standards. One of these is the REDER evaluation system. The aim of the paper is to describe the level of compliance the strategic plan through the REDER evaluation system of the North Peru Union Mission, 2017-2019, of the Seventh-day Adventist Church. Thus, this is a descriptive research because it attempted to specify properties, characteristics and important features of the study variable. It also has a non-experimental design because the variable has not been manipulated in the research, and it's a cross-sectional study because the data were collected at one time. For statistically interpret of the results in this study, the procedure for descriptive analysis of frequency and crossed tables was used. An instrument of 26 reagents was applied, which is divided into 5 sections. This instrument was applied to a population of 45 people, all of them administrators and departmentals of the North Peru Union Mission and its mission fields. Among the results, it was observed that 40% of the total study population perceives very high and notable levels of compliance; however, 35.6% consider non-compliance with these limits. It is concluded that the level of compliance the strategic plan through the REDER evaluation system, is below the average standards. This is understood as a point of improvement over the patterns of the strategic plan.

Keywords: Strategic plan, REDER evaluation system, strategy, the EFQM excellence model, planning.

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1. Identificación del problema

Un modelo para evaluar las empresas que producen bienes o servicios se configura en una herramienta alternativa para ser considerado en la elaboración de un plan estratégico, ya que, a través de ella, se evalúa el capital humano con la identificación de la visión, misión, filosofía y valores que practica la organización. Al respecto, Fernández (1999) considera que “el diseño de planes... en las empresas actuales se configura como una de las alternativas estratégicas que posee la organización para desarrollarse, crecer y ser más competitiva en los mercados”.

La planificación estratégica es considerada como uno de los cimientos, cada vez más importantes, de la organización, ya que responde a las necesidades de un mundo cambiante, y al nivel de competitividad que requiere cada negocio. La variada información que existe sobre planificación estratégica, debe ser capitalizada por las empresas y así evitar que sus administradores se resistan a ser evaluados, y, por su puesto, saber si el plan estratégico que se sigue está dando los resultados esperados, y que los socios y accionistas puedan ver resultados tangibles en la organización. En muchos casos, la intransigencia de los administradores en evitar la evaluación conlleva a que la organización no perciba si el sistema de planificación estratégica diseñado está produciendo los resultados que se espera.

Es necesario resaltar que una planeación estratégica bien elaborada ubica, de manera sensata y exacta, a la empresa en el mercado competitivo, y además provee de contingencias eficaces que permitan a la organización mirar el futuro en condiciones más óptimas y ciertas.

Un instrumento de evaluación como herramienta destinada a documentar el desempeño de las personas, permite verificar los resultados de trabajos obtenidos o logrados de acuerdo con normas y parámetros previamente definidos por la organización. Asimismo, determinar si una organización es competente o no. Y si las áreas están desplegando sus habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores de acuerdo con las necesidades de la organización y de ésta con la sociedad.

Bien sabemos que, desde la década de los 50s, cuando se elaboró en Estados Unidos los primeros instrumentos para la medición del ambiente institucional en centros de educación, se vienen obteniendo resultados positivos en los servicios educacionales por la existencia de planes estratégicos definidos que miran el presente y el futuro de la empresa. Veinte años más tarde, la noción se extiende a otros tipos de organizaciones como bancos, escuelas, administración central de gobiernos, agencias de desempleo y hospitales que trabajan con instrumentos de evaluación derivados de sus planes estratégicos (Fernández-Romero, 2004).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017) afirma que la población estimada en el Perú es de 31 millones 800 mil habitantes, donde la Unión Peruana del Norte (UPN) perteneciente a la Iglesia Adventista del Séptimo Día concentra el 0.66% de su población. Es decir, en la actualidad 208,938 miembros alimentan la feligresía de la UPN (UPN, 2016). De acuerdo con estas cifras se puede percibir, cuantitativamente, el impacto tan amplio que tiene el plan estratégico que ejecuta la UPN. Considerando que es una organización no lucrativa, su interés constante es la efectividad de sus ejes estratégicos (misión, visión, valores, políticas, etc.) y lograr la excelencia en la gestión.

En este contexto, se puede decir que el Plan estratégico de la UPN no constituye el instrumento que pueda servir de ayuda para medir el nivel de cumplimiento de los estándares en la elaboración del mismo plan. Que los administradores, los departamentales y el personal estratégico tengan la oportunidad de evaluarlo (Zukowski, 2016).

1.2. Formulación del problema de investigación

1.2.1. Problema General

¿Cuál es el nivel de cumplimiento del plan estratégico a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del análisis estratégico de la situación a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del diagnóstico estratégico de la situación a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la elección de estrategias a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la implantación de estrategias a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Describir el nivel de cumplimiento del plan estratégico a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir el nivel de cumplimiento del análisis estratégico de la situación a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019.
- Describir el nivel de cumplimiento del diagnóstico estratégico de la situación a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019.
- Describir el nivel de cumplimiento de la elección de estrategias a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019.

- Describir el nivel de cumplimiento de la implantación de estrategias a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019

1.4. Justificación

Una de las razones para justificar esta tesis es el deseo de dejar un legado para la Iglesia Adventista del Séptimo Día, cuyo monto operativo, al 31 de diciembre de 2015, suma la cantidad de 19'126,438 (Adventist, 2016). Los administradores, líderes y feligreses podrían tomar el instrumento que se diseñará como una herramienta para determinar la efectividad de su plan estratégico, junto con la mejora y optimización de la gestión. Dado que, en los últimos años, con las divergencias del mundo posmoderno, se ha gestado nuevos enfoques en el diseño de planes estratégicos de calidad y productivos; asimismo es preciso cubrir la necesidad de contar con herramientas que sean mantenidas en el tiempo; sin embargo, estos criterios son percibidos como deseos de mejora en la Unión Peruana del Norte (UPN).

Por lo tanto, se espera que la UPN, en su responsabilidad y directriz de alta gerencia, y bajo esta herramienta se optimice la gestión y administración, puesto que esta es vista como orientadora para los líderes de las asociaciones y misiones, y los líderes distritales y locales, suministrando necesidades estratégicas, dado que, a pesar de existir instrumentos eficaces para evaluar el planeamiento estratégico de las organizaciones, no se hace uso de herramientas de gran envergadura en el mundo organizacional, como es el sistema REDER.

Por lo consiguiente, para fundamentar la importancia teórica de este estudio es necesario recordar a Sallenave (2002), quien afirma que la idea de “gerencia integral” es concebida potencialmente por personas visionarias; él considera, bajo el concepto de planificación estratégica, la premisa que el mundo empresarial necesita gerentes que ordenen sus objetivos en el tiempo, siendo ésta (empresa u organización) dirigida y controlada para el futuro incierto; entonces qué mejor que un planeamiento estratégico óptimo para enfrentarlo. A lo largo de esta

investigación se permitirá tener una visión más amplia en relación al Sistema de evaluación REDER y la Planeación estratégica, aportes que se brindan bajo una revisión bibliográfica actualizada sobre las variables de estudio de esta investigación.

Es del conocimiento de todo empresario que la organización es creada con diversos objetivos, y cumplirlos es el rol del día a día. Es por ello que se crea diferentes estrategias y se planea ejecutarlas dentro de la organización, por lo menos este es el ideal (Domínguez, 2015).

He aquí lo importante de tener una herramienta que direcciona a la organización, para ver si el trabajo que se hace es estratégicamente efectivo o no. ¿Cómo conseguirlo si no se tiene un instrumento de medición? Para efectos de una mejora continua es necesario que todos los objetivos estratégicos sean sometidos a evaluación, ejerciendo un juicio de valor frente a las estrategias, métodos, planes y procesos de cualquier tipo de organización. La evaluación abre canales a nuestros sentidos para identificar mejor las necesidades de los liderados. Es por medio de un instrumento de evaluación donde vemos con mayor claridad la efectividad de lo que comúnmente se tiene plasmado en documentos, pero que muy a menudo no se somete a prueba.

Además de todo lo mencionado, se anhela que el presente estudio sea una contribución en la elaboración de modelos estratégicos que pueden ser adaptados en la UPN y las Asociaciones y Misiones que la conforman. La investigación está fundamentada en propuestas importantes enmarcadas a la alta dirección, de quienes se necesita que sostengan, en el tiempo, pericias especiales; por ejemplo, además de amar a Dios, posean visión de futuro y habilidades para la gerencia, dado que todos estos aspectos se complementan entre sí, de manera tal que todos puedan ser enriquecidos en la organización. Por lo tanto, se espera que esta investigación sea una importante contribución al conocimiento y que dote de una herramienta eficaz para la evaluación organizacional.

1.5. Presuposición Filosófica

Esta investigación se desarrolla bajo las presuposiciones filosóficas de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD) en torno al liderazgo y la gestión de sus organizaciones. En ese sentido, se tiene claro sustento bíblico-profético que la iglesia de Dios debe ser administrada y gestionada de manera planificada, efectiva y ordenada. Muchos son los consejos dados por Dios a través de Ellen de White, considerada profetiza de la iglesia, que poseen un gran valor y significados especiales (White, 2003).

Algunos conceptos orientadores o básicos que forman parte de los presupuestos filosóficos de esta investigación son los siguientes: “Dios es un Dios de orden” y que su pueblo por lo tanto está llamado a ser ordenado. White (2010, pág. 395) declara enfáticamente: “Todo lo que se relaciona con el cielo está en orden perfecto; la sumisión y una disciplina cabal distinguen los movimientos de la hueste angélica. El éxito sólo puede acompañar al orden y a la acción armónica. Dios demanda orden y sistema en su obra en nuestros días tanto como los exigía en los días de Israel. Todos los que trabajan para Él han de actuar con inteligencia, no en forma negligente o al azar, porque esto le desagrada al Señor. Él quiere que su obra se haga con fe y exactitud, para que pueda poner sobre ella el sello de su aprobación”.

Los planes de la iglesia son aprobados por Dios si se hace con diligencia y orden. Elena de White (1990) en sus “Manuscritos” hace mención que la “necesidad y las ventajas de una organización cuidadosa” se presentan aquí en diversas declaraciones, algunas de las cuales fueron dirigidas a gerentes de instituciones.

Estos principios, sin embargo, se aplican a todos los ramos de trabajo y justifican su inclusión aquí. “Nadie puede instruir en forma adecuada a otra persona a menos que el instructor cuide que la obra que debe hacerse se realice en forma sistemática y con orden, de manera que se efectúe a su debido tiempo”.

Bajo este enfoque bíblico-filosófico es necesario concebir claramente la idea de presentar planes bien definidos a quienes les corresponda, y debe asegurarse de que estos planes sean comprendidos por los liderados. Se debe solicitar a todos los que están presidiendo las distintas áreas o departamentos que acompañen y ayuden en la ejecución de estos planes.

Si se trabaja con esta misma diligencia, interés y buena voluntad, de seguro que se evitará que se haga un trabajo inútil y, por el contrario, se obtenga resultados satisfactorios tanto para Dios como para la iglesia y la sociedad. Es necesario hacer un trabajo ordenado, siguiendo un plan organizado, objetivos claros y bien definidos, porque la iglesia es la empresa evangelizadora de Dios que también precisa gestionarse de forma planeada y con orden.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Revisión de literatura

- Con respecto a las investigaciones sobre el Sistema de Evaluación REDER y temas afines, se revisó a:

Internacional

Ignacio (2007), cuya tesis titulada: *Validación de un modelo para medir la calidad asistencial en los hospitales*, tuvo como objetivo general: “diseñar una herramienta para la evaluación de la calidad total en los servicios hospitalarios”. Los resultados más importantes que se observaron en esta investigación fueron: (1) “la estructura de nueve criterios, base del modelo original de la EFQM, es un marco de trabajo oportuno y válido para abordar estrategias de calidad en los centros sanitarios ya que sobre ellos se pueden agrupar todos los elementos relacionados con la gestión de la calidad en una organización”. (2) “la inclusión de indicadores de liderazgo, de planificación estratégica, recursos, gestión de procesos, satisfacción de profesionales e impacto en la sociedad representan una propuesta novedosa que aporta nuevos enfoques a la hora de transitar por el camino de la mejora de la calidad en los hospitales”.

Mastache (2012) denominó su estudio: *Implantación del modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa: Un análisis de casos de empresas localizadas en Asturias*. En este estudio, se hizo un análisis de casos tiene una finalidad múltiple exploratoria, descriptiva y explicativa enfocada a analizar el impacto de la implantación del Modelo EFQM en las organizaciones estudiadas, así como determinar buenas prácticas de actuación de las mismas en este sentido. Además, se pretende comprobar la validez del modelo EFQM para incrementar la competitividad y los resultados positivos obtenidos por las distintas organizaciones

estudiadas. Se requería conocer y comprender las características de las empresas y las motivaciones que las llevaron a la implantación de dicho modelo, para finalmente realizar una comparación entre las actuaciones de las distintas organizaciones estudiadas. Como resultado de esta investigación se detalla que el modelo de excelencia EFQM ha ayudado a las tres empresas analizadas a conocer en profundidad a través de la autoevaluación, definido mediante el esquema REDER, que es una parte fundamental del mismo, consiguiendo gracias a esta autoevaluación una mejora continua en el funcionamiento de la empresa. “Después del estudio se puede afirmar que la implantación del modelo EFQM influye positivamente en la competitividad de la empresa, por lo que se cumple la proposición de investigación principal de este trabajo”. Además de influir positivamente en los resultados financieros obtenidos por la empresa.

Mendoza (2009) realizó la tesis denominada: *Uso del Modelo EFQM de Excelencia como instrumento de evaluación del desempeño empresarial de la Clínica Ejido C.A. (Una propuesta de mejora)*, su objetivo fue “aplicar el Modelo EFQM de excelencia a una importante clínica del estado de Mérida, centrados en los nueve criterios que lo componen, los criterios facilitadores y los criterios resultados”. Con respecto a la metodología “se realizó una autoevaluación con la finalidad de diagnosticar todas las áreas de la organización, para así conseguir una eficaz y eficiente gestión de los recursos, todo esto con el propósito de realizar una mejora continua en el servicio de salud”. El resultado más importante de este estudio fue comprobar que el modelo EFQM de excelencia ayuda a “las organizaciones a conocerse a sí mismas, todo esto con el fin de que haya una mejor calidad de vida en el trabajo, calidad del producto o del servicio y productividad”.

Martínez-Vilanova (2008) realizó un importante estudio denominado: *Modelo de evaluación y diagnosis de excelencia en la gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral y el Modelo EFQM de Excelencia®. Aplicación a las Cajas Rurales*. Donde el principal objetivo

de esta investigación ha sido “estudiar dentro de un modelo de evaluación de excelencia en la gestión, la influencia de diversos factores y las relaciones entre las variables”. Esto ha acometido desde dos perspectivas distintas, el cuadro de mando integral y el modelo EFQM de excelencia®. “El trabajo de campo se ha realizado mediante un sistema automatizado por Internet, que han utilizado 25 entidades. Esta herramienta proporciona de forma inmediata el diagnóstico de la entidad tanto en las perspectivas del cuadro de mando integral como del modelo EFQM de excelencia®”. Además, se ha colaborado en elaborar una herramienta de análisis y diagnóstico, que proporcione una metodología para la mejora continua de los procesos. Para ello ha adaptado a las cajas rurales una herramienta de auto evaluación, desarrollada previamente, con el doble propósito de facilitar la mejora de la gestión de estas entidades y de contrastar las hipótesis de investigación. Dentro de los resultados más resaltantes cabe destacar la influencia de liderazgo, y de estrategia y planificación, tanto sobre criterios causa como resultado.

- En relación con el plan estratégico y temas afines que dan sustento a este estudio, se revisó a:

Campos (2014), en su investigación denominada: *Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: Caso ONG Psicólogos voluntarios*; tuvo como objetivo general: “Aplicar un sistema de control de gestión que alinee objetivos estratégicos y tácticas de Psicólogos Voluntarios, que permita cuantificar y verificar su desempeño”. En este estudio se obtuvieron las siguientes conclusiones: “diseñar un esquema de incentivos que permita alinear a los directivos para dar cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas establecidas, adicionalmente se diseña un sistema que incentive al voluntariado de la organización, quienes son el motor y corazón de esta”. Además, mediante “desarrollo del plan estratégico de la organización, se construyó el cuadro de mando integral, el cual expresa la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, en términos

operativos, con el objeto de obtener el apoyo de todos los niveles de la organización con el afán de alcanzar las metas planteadas”.

Jiménez (2015) en su tesis denominada: *Desarrollo de la planificación estratégica y diseño de un sistema de control y evaluación de gestión institucional de EMASEO EP, para el período 2015 – 2018*, tuvo como objetivo: “desarrollar la planificación estratégica y diseñar un sistema de control y evaluación de la gestión institucional de EMASEO EP para el período 2015 – 2018”. Donde uno de los resultados de su investigación con mayor relevancia para este estudio fue que “para instrumentar el proceso de seguimiento y evaluación del cumplimiento de la planificación institucional, se ha establecido una metodología que con su aplicación garantizó que se emitan alertas tempranas para la formulación de acciones preventivas y correctivas dentro del ciclo de ejecución de la estrategia”. Otro de los resultados más relevantes fue que “la máxima autoridad de la Empresa debe establecer los lineamientos claros para la ejecución del plan en todos los niveles de la organización y en todas sus etapas desde la preparación hasta su cierre”.

Nacional

Ramos (2012) llevó a cabo un estudio titulado: *Propuesta de un modelo de gestión para mejorar la dirección municipal de La Provincia de Otuzco*. Bajo los resultados de este estudio y tras un análisis comparativo, se propuso el “Modelo de Gestión EFQM” para alcanzar una buena gestión de procesos, personal, recursos, liderazgo del Gobierno y Órganos de Dirección, incidiendo en la calidad de vida de la ciudadanía; reduciendo carencias, pobreza extrema, mejorando competencias y desarrollo sostenido.

2.2. Bases Teóricas

En esta sección se detallará con mucha diligencia el Sistema de evaluación REDER, quien hace parte de la metodología del EFQM. Se verá su origen, definición, criterios y subcriterios del mismo, donde se espera alcanzar a detallar los aspectos más relevantes de cada uno de ellos.

Sólo a manera de introducción, cabe señalar que la planificación estratégica es una herramienta que ha sido creada en el mundo privado y que, dada su eficacia para enfrentar entornos dinámicos y fuertemente competitivos es utilizada hoy en organizaciones con o sin fines de lucro. La planificación no es más que un método, como tantos otros, que pretende facilitar el alcance de los objetivos de cualquier institución, a través de una metodología que será explicada posteriormente. Bajo esta sección veremos detalladamente sus definiciones, tipos de planes, la importancia de la planeación, entre otras subdivisiones transcendentales que se le ha dado a este estudio.

2.2.1. Sistema de evaluación REDER.

La evaluación de un plan estratégico requiere una revisión previa y detallada, ésta tiene por objetivo verificar la calidad, pertinencia y coherencia de sus determinaciones con las necesidades de la institución. Se recomienda dar una revisión rápida a los siguientes aspectos de la estrategia, precisadas por Mero (2012) en su investigación:

- La calidad, en el desarrollo del diagnóstico y la planificación estratégica.
- La pertinencia, es por medio del análisis de la calidad en la definición a los objetivos, es decir, la adecuación de los objetivos de las fortalezas y debilidades.
- La coherencia interna, es el análisis de la articulación de los objetivos con los instrumentos de la estrategia, sus interrelaciones y si ambos se ajustan con los problemas.
- La coherencia externa, es el análisis de la consistencia del plan con las determinaciones de la planificación de instancias superiores.

En este estudio se aplicará una evaluación detallada del plan estratégico, cuya metodología es la que se recomienda en la “*Guía para la evaluación de Planes Estratégicos en el ámbito Universitario*”, elaborado por el Grupo de Planificación y Dirección Estratégica constituido por un foro de diecisiete Universidades de España (GPDE, 2009).

2.2.1.1. El Modelo European Foundation for Quality Management - EFQM. Es un modelo que fue elaborado y diseñado por la European Foundation for Quality Management (de aquí proviene el nombre EFQM), la cual fue fundada en 1988 por catorce (14) empresas centroeuropeas líderes en los servicios y la industria. Según Moreno (2007) el “modelo EFQM se trata de un sistema generalista no vinculado a un sector concreto o actividad”. Este modelo utiliza el sistema de gestión basada en procesos.

En la actualidad este grupo de ingeniosos cuenta con más de 600 miembros, desde pequeñas empresas hasta grandes multinacionales, escuelas de negocios, institutos de investigación y universidades. Este modelo pretendía dar respuesta a los modelos de calidad americano del premio Malcolm Baldrige y al modelo japonés del premio Deming.

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad, en 1992 otorgó ciertos parámetros que fortalecerían en este sentido las organizaciones. Como proceso clave se sitúa la autoevaluación. El modelo establece una ordenación sistemática de los factores más críticos para el buen funcionamiento de toda organización. Se reúnen estructuradamente las reflexiones y experiencias del mundo de la dirección de las organizaciones. Es un modelo que se fundamenta no sólo en ideas sino muy especialmente en resultados.

En el año 1999, el modelo se modificó a uno más avanzado donde se daba mayor énfasis a la innovación, el aprendizaje como esencia de una ventaja competitiva, prioridad a los clientes y otros grupos de interés, el desarrollo del conocimiento, entre otros (Khalil, 2013).

Según la Figura 1, el modelo EFQM (2016) de excelencia se fundamenta en que los resultados óptimos de una organización, usuarios, personas y la sociedad; se logra mediante un liderazgo que estimule la política y la estrategia, el cual se hará real mediante las personas, procesos, recursos y alianzas estratégicas.



Figura 1. Estructura del modelo EFQM de excelencia (Fuente: Moreno, 2007)

Como podemos observar, la estructura de este modelo se divide en nueve partes a las que se le denomina criterios. Cada uno de estos criterios son los distintos aspectos en los que se evaluará a la organización y a la vez estos se dividen en subcriterios de los cuales permitirá que la organización tenga más claro y detallado el aspecto a evaluar, dado que son criterios mucho más pequeños y precisos. Éste a su vez facilitará la comprensión del mismo. A continuación, se dará detalle de cada criterio en este modelo.

- Agentes facilitadores.
 - Liderazgo, este agente refiere a esas habilidades blandas que se necesitan en cada gobernante, directivo, gerente, jefe zonal, coordinador de equipos, etc.; es decir, toda aquella persona que desea ejercer influencia sobre una persona o grupo de personas debe tomar en cuenta el desarrollo de esta habilidad. Se debe considerar, por tanto, no solo a los equipos directivos profesionales, sino también a todo aquel

que ejerce poder de decisión sobre un grupo determinado. Como lo diría Chiavenato (2001), es aquella influencia que se ejerce en la comunicación interpersonal para el alcance de uno o más objetivos.

- Personas, está orientada a la planificación y los grupos de interés. Es decir, analiza la planificación estratégica (medio plazo) y la planificación anual operativa, además de eso conoce perfectamente cómo se realiza el trabajo con los grupos de interés, considerando las políticas y estrategias de la organización.
 - Política y estrategia, este aspecto pretende saber cuál es el tratamiento que se le da al Talento Humano. Mira los temas como la evaluación de desempeño, métodos de recompensa y reconocimientos, políticas de incentivos, cómo se selecciona al personal, qué criterios son considerados en la estructuración de los puestos de trabajo y cómo se gestiona la cultura organizacional, entre otros.
 - Alianzas y Recursos, pretende detallar “cómo son las políticas de colaboraciones y alianzas, de su alineación con la política y estrategia y sobre cómo se gestionan los recursos materiales”.
 - Procesos, describe cuál es el sistema de gestión que la organización ha incursionado, y a la vez, se conoce la metodología que se usará para alcanzar satisfacción en los grupos de interés y con ello generar mayor valor.
- Resultados.
 - Resultados en los clientes, refiere a los efectos que se han obtenidos en los clientes, entre ellos son considerados los clientes intermediarios o finales, cualquier tipo de cliente. Este método considera necesario analizar qué estamos causando en los clientes.

- Resultados en las personas, pretende describir qué efectos se está causando en las personas de la empresa, cuáles son sus percepciones de ella, cómo mira su estructura. La opinión del personal de la empresa es importante para este modelo.
- Resultados en la sociedad, la percepción y el rendimiento de la sociedad son importantes para este modelo. Procura evaluar el efecto cualitativo y cuantitativo que la actividad empresarial tiene sobre la sociedad.
- Resultados clave, pretende medir los efectos más relevantes que ha causado la política y la estrategia.

2.2.1.2. Sistema de evaluación REDER. Es una herramienta de evaluación que permite “tener una visión realista de la organización” en pro de la mejora continua, la cual ayudará a medir de manera cuantitativa la Institución. Este sistema de evaluación es mayormente admitido por el mundo organizacional y se apoya en la teoría del Modelo EFQM de excelencia (*Moreno, 2007*).

Este sistema se torna importante porque es considerado una autoevaluación de “diagnóstico global y sistemático”, dado que permite tener un resultado puntual en periodos determinados, y es materializado en evidencias; es decir responde indirectamente a las preguntas:

- ¿Qué es lo que hacemos? (éstas determinan una puntuación),
- ¿cuánto hacemos respecto a nuestros enfoques? (puntuación),
- ¿qué hacemos excepcionalmente bien? (áreas fuertes),
- ¿qué deberíamos hacer que no hacemos? (áreas de mejora).

El sistema de evaluación REDER instituye un conjunto de aspectos a evaluar muy importantes para este modelo. En todo el contexto de su evaluación considera los aspectos más relevantes para el plan estratégico de cualquier institución, sin importar el rubro económico al que éste pertenece. Estos son considerados en criterios y subcriterios, los cuales se detallarán:

Resultados u objetivos a alcanzar,

Enfoques o sistemas,

Despliegues,

Evaluación y

Revisión de los enfoques a través de los resultados y las mejoras implantadas.

2.2.1.2.1. *Elementos.* Los elementos del sistema de evaluación REDER se detallan a continuación:

- Resultados, este “elemento se ocupa de los logros alcanzados por una organización considerada excelente”, revelará tendencias óptimas, un buen rendimiento, los objetivos serán adecuados y se alcanzarán, su rendimiento confrontado con otras empresas será excelente, esto será el resultado de la aplicación del enfoque. La ejecución de este enfoque permitirá alcanzar a las áreas más importantes de la organización. He aquí algunas preguntas que ayudarán a identificar este criterio:
 - ¿La tendencia es positiva y sostenida en el tiempo?
 - ¿Los objetivos previstos son adecuados y se alcanzan?
 - ¿Los resultados son buenos respecto de otras referencias: competidores, sector, etc.?
 - ¿Los resultados son consecuencia de las razones que determinaron actuar así?
 - ¿Los resultados abarcan las áreas más importantes y se segmentan adecuadamente?
- Enfoque, este “abarca lo que una organización ha planificado hacer y las razones para ello”. Bajo este criterio, la organización excelente está bien fundamentada, tiene objetivos claros, el enfoque que sigue es integrado en todas las áreas de la organización porque sus procesos se encuentran bien definidos, es decir; están orientados en alcanzar a todos sus grupos de interés. He aquí algunas preguntas que ayudarán a identificar este criterio:
 - ¿Qué se hace y por qué se eligió ese enfoque?
 - ¿Se han definido los procesos necesarios para su desarrollo?

- ¿Se fundamenta y se orienta respecto de las necesidades de los grupos de interés?
 - ¿Está alineado con la política y estrategia de la entidad?
 - ¿Se han establecido objetivos?
- Despliegue, se preocupa de las herramientas que usa una empresa y el camino que toma para ejecutar el enfoque. Las empresas excelentes implementan este enfoque en las áreas o departamentos más importantes, siempre desde una visión sistémica. He aquí algunas preguntas que nos ayudarán a identificar este criterio:
 - ¿Fue implantado de acuerdo a lo previsto y necesario?
 - ¿Cuántos lo conocen y lo aplican?
 - ¿El despliegue realizado responde a un plan?
- Evaluación y revisión, aquí se evalúa y revisa el enfoque y el despliegue de éste. En las empresas excelentes el enfoque y el despliegue estarán siempre bajo medición constante. Dicha medición tiene como objetivo utilizar los resultados para:
 - Implementar actividades de aprendizaje
 - Identificar prioridades de la empresa
 - Trabajar en la planificación de mejoras
 He aquí algunas preguntas que ayudarán a identificar este criterio:
 - ¿Es medida periódicamente la eficacia tanto del enfoque como del despliegue?
 - ¿Son ejecutadas ciertas acciones programadas para la identificación de mejoras?
 - ¿La implantación es planificada?

2.2.1.2.2. *Esquema de evaluación.* A continuación, se detallan sus dimensiones.

- a) Dimensión 1, liderazgo y bases de un plan estratégico excelente.
 - Definición, el plan estratégico institucional es desarrollado por la alta dirección de la institución, en este se desarrolla la misión, visión y valores de la institución, considerando las expectativas de los grupos de interés y haciendo uso de las ventajas competitivas de la Institución. Constantemente es revisado y evaluado su desarrollo. Para el éxito del plan estratégico, es necesario y fundamental el compromiso de los altos líderes y que se facilite las herramientas necesarias para su efectivo desarrollo.
- b) Dimensión 2, organización
 - Definición, la alta dirección de la Institución acuerda y aprueba la estructura y el proceso del plan estratégico. Para que estos estándares sean cumplidos a efectividad es necesario la inclusión de grupos de trabajo y equipos responsables, fiables y consistentes, forjando así una comunicación clara a la comunidad empresarial y a los grupos de interés.
- c) Dimensión 3, análisis y diagnóstico
 - Definición, para el análisis y diagnóstico, la Institución implanta las bases del plan estratégico, identifica las fortalezas y debilidades de la Institución, y las amenazas y las oportunidades del entorno. Por medio de éstas es factible obtener la identificación y definición de las ventajas competitivas y los factores críticos de éxito.
- d) Dimensión 4, formulación
 - Definición, bajo este enfoque, un plan estratégico considerado excelente formula sus objetivos y estrategias en el análisis y la comprensión de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, y las del entorno. Para lograr sus objetivos

estratégicos, la Institución formula estrategias que se desarrollarán por medio de planes y programas, para lo cual es necesario la implementación de indicadores, además de un sistema de medición y análisis.

e) Dimensión 5: Implantación y revisión

- Definición, este plan estratégico “se implanta mediante la definición y desarrollo de procesos de comunicación, despliegue, alineación, información, seguimiento y revisión de los citados procesos” (GPDE, 2009).

La alta dirección conoce los objetivos de la Institución y están comprometidos especialmente con los objetivos de los que son responsables. La alta dirección genera una revisión detallada y diligente del enfoque de tal forma que ésta contribuya a la mejora continua de la Institución.

2.2.2. Plan estratégico.

2.2.2.1. ¿Por qué planificar? Se debe planificar, porque es una herramienta proactiva. El planeamiento es un proceso dinámico que permite revisar los aspectos del entorno (interno y externo) y plantear así los objetivos y estrategias con la visión de donde quieren llegar en el futuro y cómo proveer las acciones y recursos para llegar allí. Otro de los beneficios que ofrece el planeamiento es la posibilidad de evaluar el desempeño de una organización (León, 2011).

La planificación permite elegir racionalmente qué alternativas son mejores para las familias, gobiernos o empresas (Cruz, 2010). Por lo tanto, la idea central de la planificación es la racionalidad (Flores y Flores, 2016).

2.2.2.2. Tipos de planes. Existen tres tipos de planes: operativos, tácticos y estratégicos. Siendo el plan estratégico materia de esta investigación, se hará un estudio más escudriñado del mismo.

2.2.2.2.1. Plan operativo. La planificación operativa se inspira y está insertada en un programa de objetivos (Escudero, 2003), y se enfrenta, por lo mismo, al desafío de traducir dichos objetivos en acciones específicas, aplicables de inmediato (Sierra, 1978).

“La planificación operativa es la desagregación del plan estratégico en programas y la de éstos en proyectos. Constituye la etapa final del proceso de planificación y consiste en establecer compromisos específicos para poner en práctica la visión del futuro, la misión, los objetivos y las estrategias institucionales diseñados en la planificación estratégica” (Echeverría, 2014, pág. 54).

2.2.2.2.2. Plan táctico o funcional. La planificación táctica encierra planes más específicos. Es decir, se refiere a las áreas de la Institución y se someten al plan estratégico. Estos son establecidos, coordinados y sistematizados por los directivos del nivel medio con el propósito de utilizar los recursos de la Institución, sean: económicos, financieros, materiales, tecnológicos, y de talento humano. El plan táctico tiene un enfoque a mediano plazo y sólo abarca un área definida en la Institución (León, 2011).

2.2.2.2.3. Plan estratégico. La planificación estratégica también es llamada planificación corporativa o institucional. Según Sallenave (2002), los planes estratégicos contestan a preguntas imprescindibles sobre el presente y futuro de la Institución. La alta dirección toma decisiones ayudada de herramientas e indicadores estratégicos que son necesarios bajo este nivel, incluyendo el procedimiento que demanda una estrategia competente.

2.2.2.3. Marco histórico. A través de la evolución histórica se ha podido ver que el planeamiento estratégico nace en el siglo IV a.C. con Sun Tzu y un enfoque de guerra, aquél era un hombre que a pesar de desconocer su término convencional difundía de una estrategia militar, éste era conocido como uno estratega pionero en el mundo moderno que influenció en el pensamiento militar en todo el globo y asentó las bases de esta teoría. Luego, en su tratado político denominado “El Príncipe”, Nicolás Maquiavelo por el año 1513 también hace referencia a la importancia de la planificación en la ejecución de un gobierno eficiente (León, 2011).

A pesar de que han surgido variedad de modelos en el correr de la historia, sus antecedentes son una evidencia de la forma cómo ya iba desglosándose y ampliándose este pensamiento estratégico. Siendo el plan más destacado, el que diseñó Aníbal Barca (247a.C.-183a.C) cuando intentaba conquistar Roma, él usó un enfoque estratégico muy común en nuestro siglo: identificó la misión de su reinado, formuló con mucha diligencia las estrategias, analizó los elementos del entorno, los comparó y combinó con los recursos que poseía, y continuó en pie. Estos, en esencia, son los aspectos que se toman en cuenta para una planificación estratégica en nuestros días.

Después de la segunda guerra mundial, las organizaciones comenzaron a darse cuenta de ciertos elementos de su gestión que no estaban bajo su control, tales como:

La incertidumbre,

El riesgo,

La inestabilidad y

Un ambiente cambiante.

Por lo tanto, a expensas de esto, nació la necesidad de tomar el control relativo de ciertos aspectos. Se identificó que la planeación estratégica ayudaría a disminuir de manera prudente estos elementos que podrían jugar en contra del desarrollo saludable de la organización. Como

resultado de estos predicamentos, la alta dirección comienza a emplear la planificación estratégica, aquella que con sus peculiaridades actuales fue incluida en ciertas empresas de comercio a mediados del año 1950 (León, 2011).

2.2.2.4. Definiciones. La planificación estratégica es tema de estudio para cualquier organización competitiva, siendo este un tema de tal envergadura se ha considerado definiciones de diversos autores.

Para Carponi (2012) y Arias (1985), es más efectivo dar el significado a la planificación estratégica de forma desglosada, ellos definen que planificar es: tender un puente desde el lugar en donde estamos al lugar donde queremos estar; lo cual relaciona el impacto que obtendrán para un futuro y lo que decidirán hoy. Es decir, planificar vendría a ser una suma de decisiones respecto de las acciones que emprenderemos en un futuro. De otra manera, al planificar tomamos decisiones sobre acciones futuras no sobre las decisiones futuras. De manera que estrategia, es el camino, es la decisión que permitirá el logro de esa visión.

Además, es “el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo” (Luna, 2015).

Según Martínez (citado por Bernal y Sierra, 2008), la planificación estratégica es la forma como una organización define su razón de ser, se proyecta al futuro mediante un análisis sistemático de su entorno y formula sus objetivos de mediano y largo plazo, determina la manera de alcanzar los respectivos objetivos, define sus productos (bienes o servicios) para satisfacer su mercado objetivo y superar la competencia, y asigna los recursos para tal efecto.

Es de suma importancia hacer uso de la planificación estratégica ya que, en toda organización, sea ésta grande o pequeña, tiene un efecto positivo. En este sentido, cuando una organización persigue un objetivo claro, trae consigo un propósito bien definido y éste a su vez

resultados óptimos. Es decir, si se hizo de manera estratégica, al final se obtiene efectos favorables.

a) Importancia de la planificación estratégica. Según la apreciación de Abascal (2004), el factor estratégico es el más importante en el mundo empresarial, en el cual la mejora continua es el eje principal y también a través de ella se prevé las contingencias (Münch y García, 2006). De acuerdo con León (2011), existen fundamentos sólidos para dar soporte a la importancia de este tipo de planificación, de las que se dará detalle:

- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y hacer uso de las oportunidades del entorno.
- Otorga a la alta dirección todo el control permisible del futuro de la Institución, a pesar de estar en un mundo cambiante.
- Precisa de la misión institucional, la cual incluye un esfuerzo regulado y una dirección concreta.
- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico.
- Promueve el posicionamiento y la competitividad.
- Evalúa los resultados obtenidos.
- Fija prioridades, permitiendo la concentración de la Institución en sus fortalezas.

Cabe notar que todo el éxito de una planificación estratégica reside en el poder de anticiparse a los hechos, de tomar la iniciativa y de reaccionar de manera oportuna al cambio, respaldando sus decisiones no en sentimentalismo, sospechas, ni corazonadas, sino más bien bajo un método, un plan. Estableciendo de esta manera, cada objetivo organizacional y el proceso más efectivo para alcanzarlos. Es importante considerar lo siguiente:

- Se debe decidir en base a hechos no en emociones.
 - Alcanza la eficiencia.
 - Se elimina la improvisación.
 - Existe control de las cosas.
 - La toma de decisiones mediante el razonamiento.
- b) Los siete pecados capitales de la planificación estratégica. Con referencia a los errores que existen en la planificación estratégica se podría considerar muchas cosas al respecto. Para tal efecto, se han identificado siete pecados capitales de la planificación estratégica que será necesario estudiar (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, 2003).
1. El personal se hizo cargo del proceso.
 2. El proceso dominó al personal.
 3. Prácticamente, los sistemas de planificación estaban diseñados para no producir ningún resultado.
 4. La planificación se centró en el juego más emocionante de las fusiones, adquisiciones y desinversiones a expensas del desarrollo del negocio principal.
 5. Los procesos de planificación no lograron desarrollar verdaderas alternativas estratégicas.
 6. La planificación descuidó los requisitos organizacionales y culturales de la estrategia.
 7. La previsión única fue poco apropiada para planificar en una era de reestructuración e incertidumbre.

Por lo tanto, se espera que no se caiga en estos pecados capitales de la planificación estratégica; sin embargo, es importante que se considere su evaluación en la gestión empresarial, considerando que el ideal es encontrar a una empresa sana y lejos de caer en estos pecados estratégicos.

2.2.2.5. Proceso de un plan estratégico. Siendo que la finalidad de la planificación estratégica es que una empresa pueda proyectarse al futuro y lograr la visión que se ha trazado, según lo señala Caballero, Canchucaja, Miguel, y Paitamala, (2012); es necesario conocer cómo se lograría. Para esto es preciso considerar también lo referido por Martínez y Milla (2005), que la planificación estratégica encierra cuatro fases principales, las cuales se subdividen en diez pasos que pretenden sistematizar y ordenar el desempeño de la empresa para lograr ventajas competitivas”. Según lo orientado por el autor, este es un proceso bastante sencillo y además fácil de adaptar a la realidad de toda empresa u organización. Permite concebir la idea que la elaboración del plan estratégico es un proceso práctico y sin complicaciones.

Las fases son las siguientes:

2.2.2.5.1. Análisis estratégico de la situación.

a) Visión. Strickland y Thompson (citado por Cova y Moreno, 2010) definen visión como “un conjunto de ideas que proveen el marco de referencia de lo que una organización o empresa es y quiere ser en el futuro”. Además, señala el camino que la organización debe tomar. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

Para Senge (citado por Echeverría, 2014), la visión organizativa es la respuesta a la pregunta: ¿Qué es lo que queremos ser? Y efectivamente esta interrogante no solo quiere enfocarse a productos, sino más bien, explicar lo que debe ser el sentir de toda la organización.

b) Misión. Es lo que somos como empresa. La misión organizacional revela la pregunta ¿por qué existimos? Por lo tanto, esta pregunta se puede contestar, mirando el negocio desde afuera, desde el punto de vista de los consumidores, clientes o usuarios, y del mercado. Básicamente lo que nuestra organización es no lo determina la gerencia sino el cliente. No lo detalla el nombre de la empresa, los estatutos de ella, sino más bien la necesidad que el consumidor

compensa cuando adquiere un producto o un servicio (Carponi, 2012).

Es imprescindible que toda organización defina su misión, porque ello responde al propósito de ésta y a su razón de ser. Robbins (citado por Contreras, 2006) propone definirla bajo esta pregunta: ¿cuál es nuestra razón de ser? Cuando el gerente identifica su misión, se inclina a “...determinar con cuidado el alcance de sus productos o servicios...”.

c) Valores. Los valores organizacionales son aquellos que responden a la pregunta ¿en qué creemos? Éstos identifican a la organización, los hace diferentes y quizá es aquello que los puede llevar a la competitividad. Son considerados la médula espinal de la cultura organizacional (Gálvez, 2010).

Podríamos decir que los valores que una organización defiende son como un nivel moral para medir el grado ético que tiene la misma frente a una sociedad con filosofías materialistas y de poco interés ético, donde muchos piensan que “Ser moral no es rentable”.

Para León (2011), los valores son creencias fundamentales. Los puntos fuertes de la organización se basan en esos valores fundamentales. Se convierten en la creencia de la organización, entendida y respetada por todos los empleados.

d) Objetivos estratégicos. Los objetivos organizacionales revelan la siguiente pregunta: ¿qué necesito hacer yo? Las organizaciones se plantean objetivos y metas para mantenerse en crecimiento y con la finalidad de alcanzarlos. Esto se enmarca en una variedad de elementos que Paredes (2003, pág. 14) lo describe ofreciendo esta definición: “La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de *objetivos y metas organizacionales*, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados”.

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa u organización intenta lograr, es una imagen que se pretende tener para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por

lo consiguiente el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado (López, 2004).

Es decir, las empresas u organizaciones son sostenidas bajo objetivos factibles que desean ser alcanzados, pero esto será así siempre y cuando sus miembros estén comprometidos con estos.

2.2.2.5.2. *Diagnóstico estratégico de la situación.*

Análisis FODA. Esta herramienta ayuda a analizar los factores y elementos del entorno, permite observar la manera como es afectada la organización. Esto es un proceso crítico. Un gerente necesita analizar el ambiente, y no sólo esto, sino conocer lo que le rodea. Al realizar el análisis FODA la organización estará más preparada para enfrentar el mundo cambiante, dado que habrá examinado la empresa de manera interna y del entorno.

Según lo referenciado por Carponi (2012), después que el entorno se ha examinado y analizado, la gerencia precisa realizar una evaluación de lo que descubrió, para aprovechar las oportunidades que tiene y con ellas enfrentar las amenazas. Sabiendo que las oportunidades son factores ambientales externos positivos y las amenazas son factores negativos, se debe tener presente que el mismo ambiente que brinda oportunidades a una organización puede implicar amenazas para otra de la misma índole, a causa de las diferencias de ambas en la administración de recursos.

Las oportunidades y amenazas es todo aquello que nos despierta un interés en identificar con alta crítica cuáles son los resultados del análisis del entorno y que bordan a la organización.

Las fortalezas son aquellas actividades que la Institución realiza con efectividad y también involucra aquellos recursos que necesita y que a la vez posee.

Las debilidades son las actividades que la Institución no realiza con efectividad y a la vez involucra aquellos recursos que necesita, pero no posee.

2.2.2.5.3. *Elección de estrategias.* Según el estudio de Montoya (2009), la estrategia se debe entender “como una posición”, es decir, reconocer acciones e ímpetu mediador entre la organización y su entorno, de tal forma que la estrategia resulte ser un “nicho” que admita la generación de “ganancias”.

Además, la estrategia se formula de acuerdo al proceso de toma de decisiones de cada organización. La estrategia que se elija debe ser compatible a sus recursos, fortalezas y oportunidades (Sallenave, 2002). Tal como diría Carponi (2012), una estrategia triunfante es aquella que se adapta bien al entorno.

Mintzberg (citado por Montoya, 2009) declara que cuando una decisión que fue tomada en el pasado mantiene su permanencia en el tiempo, podría decirse que ha nacido una estrategia. Sallenave (2002) al igual que otros autores también considera indisoluble la planificación con la estrategia.

c) Conceptos de estrategia

- Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE, 2016), la palabra estrategia proviene del verbo griego *strategos*, que toma como significado, jefes del ejército. Es un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Se sabe que Sócrates en la Grecia antigua contrastó las acciones de un gerente con las de un militar, él dijo que toda tarea que se elaboró diligentemente, precisó de planes y se utilizó todos los recursos necesarios con el fin de alcanzar los objetivos institucionales (Carponi, 2012).
- Para Quinn (citado por Martínez y Milla, 2005), una estrategia es considerada como un modelo que conecta tanto a los objetivos, políticas y a las acciones consecuentes en un “todo”. Cuando la estrategia está bien estructurada, ésta ayuda a tener a la Institución ordenada y atenta a los posibles cambios que puedan presentarse; asimismo, ésta tendrá las herramientas necesarias para enfrentar a la competencia.

- Por otro lado, Fernández (2004) asegura que las estrategias son acciones estudiadas para alcanzar ciertos fines, tomando en cuenta el nivel de competitividad que ha alcanzado la Institución, las hipótesis de algunas acciones en específico y los futuros escenarios.
- Para Quinn (2013), en su artículo denominado “el concepto de estrategia”, la pregunta clave que el autor trata de contestar es ¿qué es la estrategia? Él considera que básicamente no hay ninguna definición universalmente aceptada, pero que sí podemos tener conceptos claros sobre ella. Una de los conceptos claves que defiende: “La estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo”. Además, refiere muy puntualmente que una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- De acuerdo con Montoya (2009), “[...] El propósito de la estrategia es generar como consecuencia una meta particular o dominante [...]”. Si la estrategia persigue este ideal la necesidad de ella es relevante en las entidades u organizaciones. De igual forma para Mintzberg, la elección estratégica es la indiscutible guía para el éxito empresarial, es como el faro para la embarcación, se torna imprescindible encontrarla y saber dónde encontrarla, o de lo contrario saber cómo crearla para luego explorarla.
- Quinn (2013) concluye su artículo afirmando que las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: (1) las metas más importantes que deban alcanzarse, (2) las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y (3) las principales secuencias de acción que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

- Por otro lado, Mintzberg (1997) define una estrategia como el conjunto sensato e intencional de orientaciones, éstas establecen las futuras decisiones de la organización. También el mismo autor declara que estrategia es “el patrón de una serie de acciones que ocurre en el tiempo”, y tener un patrón implicará que las futuras acciones de la organización sean congruentes. Como resultado, una organización inteligente considera lo que Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) afirman como esencial para una estrategia formal y eficaz, esto incluye: (1) metas, (2) políticas y (3) programas.
- Las cinco Ps de la estrategia

Cuero, Espinoza y Guevara (2007) aclaran que la estrategia puede verse como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

- Como Plan. La estrategia funciona como un plan consolidado, claro y completo, creado para que los objetivos se alcancen.
- Como Pauta de acción. La estrategia es una maniobra que se crea con la intención de crear temor en tu competencia.
- Como Patrón. La estrategia es considerada un modelo o patrón porque repite una acción consecuentemente. Es un permanente comportamiento, aun cuando la acción es intencional como que no.
- Como Posición. La estrategia es considerada una fuerza intermediaria entre la organización (enfoque interno) y el entorno (enfoque externo).
- Como Perspectiva. La estrategia es enfocada con visión amplia, con una percepción de lo que ocurre en el mundo, es compartida y se posiciona de las mentes inteligentes.

- Tipos de estrategias. Según Mintzberg y Waters (citado por Montoya, 2009), la estrategia se inserta bajo dos enfoques, con la finalidad de profundizar en su concepto, estas son las estrategias intencionadas y las realizadas. De ellas parten las deliberadas y las emergentes (ver Figura 2).
 - Estrategias deliberadas: Son las estrategias intencionadas o pretendidas que resultan realizadas o ejecutadas.
 - Estrategias emergentes: Son las estrategias realizadas o ejecutadas que no fueron intencionadas o pretendidas.



Figura 2. Estrategias deliberadas y emergentes de Mintzberg (Montoya, 2009).

2.2.2.5.4. *Implantación de estrategias.* En vano trabajaría una organización en planear una estrategia si no la implementa eficientemente (Villalva, 2009). En su investigación, León (2011) da las pautas para el planteamiento e implementación de estrategias potenciales que se considera en este estudio.

- Formulación. El análisis y la elección de estrategias implica en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, de esta forma determinar los cursos

alternativos de acción que permitan a la organización cristalizar su misión y objetivos, esto permitirá asentar las bases para generar y evaluar las estrategias viables. Es importante tener una serie de estrategias que hayan sido estructuradas en ventajas, desventajas, costos y beneficios de las mismas; a la vez deben ser analizadas y clasificadas según su orden de importancia. Para formular la estrategia se debe considerar 3 pasos mostrados en la figura 3.

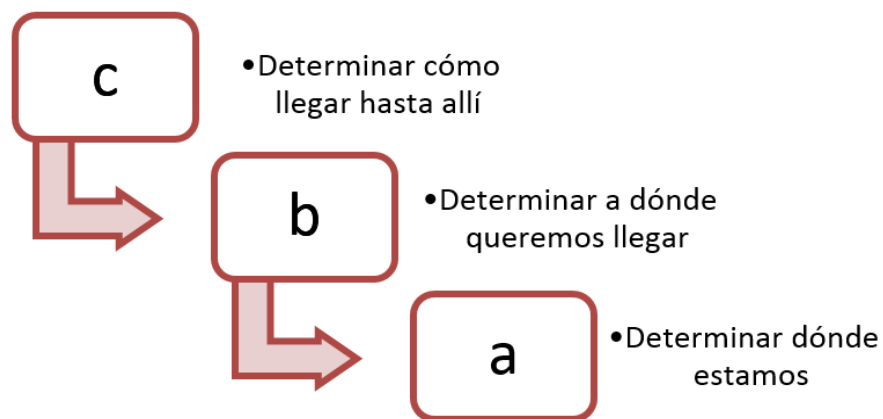


Figura 3. Pasos para la formulación de estrategia. (Fuente: Elaboración propia)

a) Determinar dónde estamos. Precisamos examinar el contexto bajo un nivel micro y macro del entorno (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996). Es aquí donde nos es útil la matriz FODA para un estudio más cercano a la realidad de la organización (Piña, 2002).

- Fortalezas (Análisis interno).
- Oportunidades (Análisis externo).
- Debilidades (Análisis interno).
- Amenazas (Análisis externo).

b) Determinar a dónde deseamos llegar. Aquí necesitamos constituir la misión, visión, valores y objetivos de la organización, en su nivel estratégico como operativo.

- Vista a largo plazo (futuro deseable).
- Establecer el rol que ejerce la Institución en la sociedad.
- Práctica de principios organizacionales.
- Cumplimiento de metas.

c) Determinar cómo llegar hasta el lugar deseado. Aquí se toma en cuenta una serie de decisiones, que están implícitas en el plan estratégico, proporcionando detalles de cómo alcanzar estos objetivos y basándose en factores claves como:

- Qué bienes o servicios ofreceremos.
 - Incremento de la productividad.
 - A qué segmentos de clientes atender.
 - Mejorar el servicio.
 - Qué técnica de venta utilizaremos.
 - Qué área geográfica atacar.
- Difusión. Este proceso considera recoger los datos generados en la formación de dicha estrategia. Para difundir la estrategia se deben utilizar los canales formales de comunicación como los informales. Se debe agotar cualquier mecanismo para mantener a la organización al tanto de las estrategias. Si elaboramos una estrategia efectiva y no la difundimos, habremos hecho poco o nada por el avance estratégico de la organización. Las fases de la difusión se verán más detalladas a continuación en la figura 4.

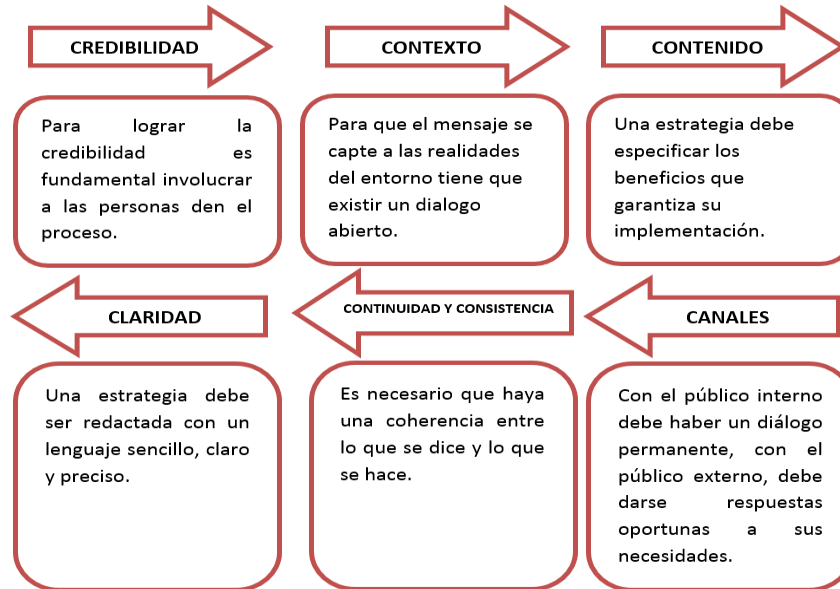


Figura 4. Fases para la difusión de la estrategia. (Fuente: Elaboración Propia)

- Ejecución. “La ejecución es donde la acción y la estrategia convergen”, esta es una de las premisas más importantes en la implantación de la estrategia. Por otro lado, Nava (2009) realizando un análisis intenso a este criterio nos dice que existe una estrecha relación entre la formación de una estrategia y su ejecución. De la misma manera, León (2011) en su investigación hace referencia a un tratado ya clásico, abordado por un especialista en temas de estrategia como es Chandler, este último hizo un estudio sobre un grupo de empresas americanas de primera línea, tales como Dupont, General Motors, Sears Roebuck, Standard Oil, etc., llegando a la siguiente conclusión: los cambios de estrategia empresarial traen consigo variaciones en la estructura organizativa. El objetivo de todo este predicamento se muestra en la siguiente afirmación: la organización persigue a la estrategia.

Los pasos claves para la realización de una estrategia son:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: Recursos financieros, humanos, tecnológicos, de tiempo, entre otros.
- Establecer la estructura humana: Puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multifuncionales, entre otros.

- Establecer responsabilidades: Cada tarea o proceso debe haber una persona responsable.
 - Manejar el proceso: Evaluar los resultados y hacer los ajustes necesarios.
- Evaluación. Siendo este el último aspecto en la implantación de la estrategia cabe señalar que la estrategia debe ser evaluada para un mayor control de su efectividad, de lo contrario no se obtendrán los resultados deseados por la organización.

Dentro de este contexto, Robbins (citado por Contreras, 2006) afirma que hasta las mejores estrategias pueden fracasar si la gerencia no la implementa y si no la evalúa en forma apropiada. Es por esta razón que es fundamental detallar el procedimiento para dicha evaluación: (a) revisión de los factores internos y externos; (b) medición del desempeño y (c) aplicación de acciones correctivas. En cierto sentido, el autor también menciona que muchas veces, por decir siempre, este paso es abandonado. Ante esto la alta dirección debe preguntarse: ¿Ha sido eficiente la estrategia? ¿Necesita de ajustes? ¿Se obtuvieron los resultados esperados? Dado que es imposible obtener resultados duraderos si no se considera una evaluación estricta de la estrategia implementada, una organización considerada excelente sí hará uso de ella.

Haciendo una síntesis de todo el proceso para una planificación estratégica, en la Figura 5 lo hace ver mucho más claro.

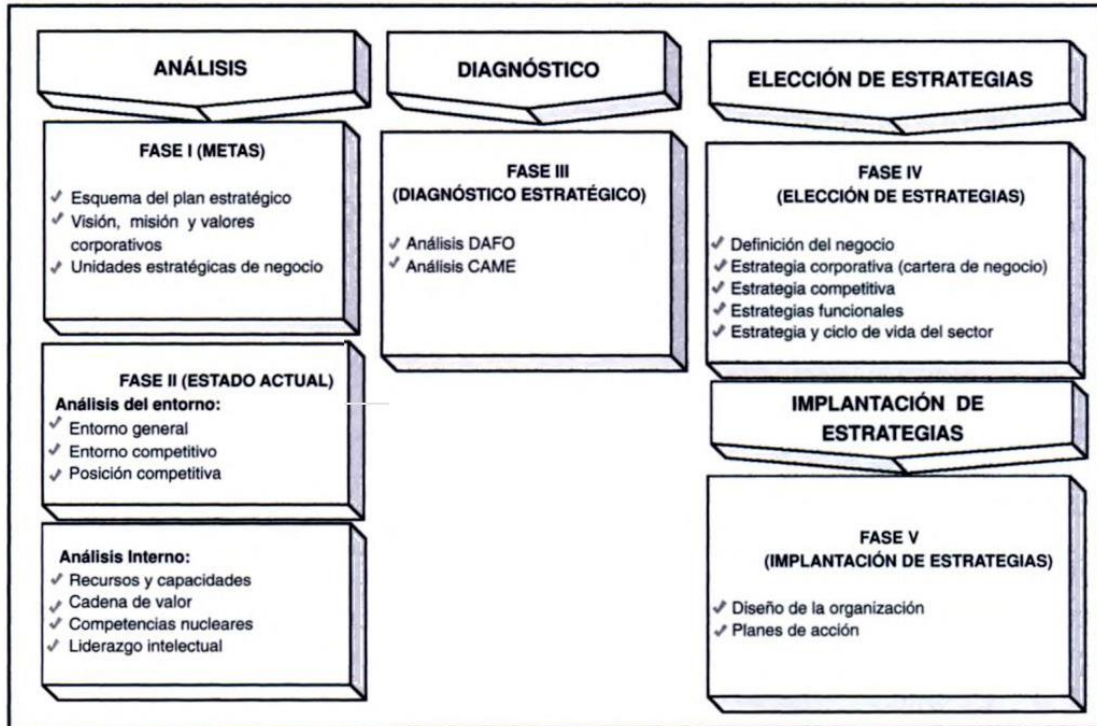


Figura 5. Esquema detallado de las fases del plan estratégico (Martínez y Milla, 2005)

Capítulo III

Materiales y métodos de la investigación

3.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación fue elaborado de acuerdo con los protocolos correspondientes a un enfoque cuantitativo, adscribiéndose a un tipo de investigación descriptiva, porque se buscó determinar y describir propiedades, características y rasgos importantes de la variable expuesta y sometida al estudio (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

3.2. Diseño de investigación

La investigación fue desarrollada con las consignas investigativas de un diseño no experimental; en cuya armonía con esta concepción, no se realizó manipulación de la variable durante todo el proceso de la investigación. A pesar de estudiar una sola variable, para obtener la información o datos requeridos, se realizó un corte transversal durante el proceso, recabando los datos en un momento determinado y planificado.

3.3. Identificación de la variable

De acuerdo con el tipo de investigación bosquejada se establece la variable: Plan estratégico.

3.4. Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	PARALELISMO	INDICADOR	ÍTEMES	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN
Plan estratégico	Análisis estratégico de la situación.	Liderazgo y bases	Visión	La Institución elabora el plan atendiendo a su trayectoria histórica.	Cuestionario	Puntuación de 0 – 100. Con valoración de múltiplos de 5
				La institución elabora el plan estableciendo mecanismos para la identificación de ventajas competitivas y escenarios.		
				La institución conoce las aspiraciones de los grupos de interés y los hace partícipes.		
			Misión	La Institución define y revisa su misión, visión y valores o principios.		
				Los líderes de la institución han establecido una oficina del plan estratégico o estructura equivalente y dispone de recursos y medidos que precisa en cuanto a información.		
				Objetivos estratégicos		
		Organización	Existe un proceso previamente aprobado para el diseño del plan estratégico.			
			Se ha definido el equipo responsable del diseño del plan estratégico.			
			Se dispone de los recursos humanos necesarios y adecuados para el diseño del plan estratégico.			
			Han sido identificados las fuentes de información y valorada su fiabilidad y consistencia.			
			Se han desplegado mecanismos de comunicación interna y externa.			

	Diagnostico estratégico de la situación.	Análisis y diagnostico	Análisis FODA	Existe un procedimiento aprobado previamente, para la identificación de las amenazas y oportunidades de la Institución.		
				Existe un procedimiento aprobado previamente, para la identificación de debilidades y fortalezas de la Institución.		
				Se conocen y estudian las cuestiones relacionadas con la vigilancia competitiva, tales como nuevos productos, servicios, mercados, etc.		
				Se define la duración del plan estratégico y se valoran los escenarios potenciales.		
				Se identifican y valoran las ventajas competitivas de la Institución.		
				Se identifican y valoran los factores críticos de éxito.		
	Elección de estrategias.	Formulación	Formulación	Se han definido los objetivos estratégicos vinculados a los resultados del análisis estratégico.		
				Se han formulado estrategias para conseguir los objetivos estratégicos y se han definido planes, programas o actuaciones concretas para desarrollar dichas estrategias.		
				Se han establecido los valores meta asociados a los objetivos estratégicos y se ha definido el sistema de medición y análisis correspondiente.		
				Existe una coherencia del plan respecto al marco legal y los principios que lo rigen.		
	Implantación de estrategias.	Implantación y revisión	Difusión	Se difunde el plan estratégico a través de una estructura de comunicación efectiva y bidireccional que alcanza a todos los grupos de interés.		
				Se analiza de forma consensuada planes específicos derivados del plan estratégico.		

			Ejecución	institucional en todos los ámbitos de actividad y en todas las unidades estructurales.		
				Se analiza y asegura la coherencia de la totalidad de los objetivos de los planes específicos con los objetivos institucionales definidos por la política y estrategia.		
				Se conocen las magnitudes y la evolución de los principales indicadores que miden la eficacia y eficiencia de los resultados.		
			Evaluación	Se revisa y mejora de manera periódica el grado de implantación de la política y estrategia.		

3.5. Población y muestra

3.5.1. Delimitación espacial y temporal.

3.5.1.1. Limitante temporal.

La información que se tomó para el estudio fue correspondiente al periodo transcurrido del plan estratégico evaluado. Dicha investigación tuvo una duración de once (11) meses, desde enero hasta noviembre del año 2017.

3.5.1.2. Limitante espacial.

El estudio involucró a los líderes de la UPN y sus Asociaciones y Misiones de la IASD, con sedes en Chiclayo, Tarapoto, Trujillo y Lima, Perú, como se logra apreciar en la Tabla 1.

3.5.2. Delimitación de la población y muestra.

Estuvo integrada por el total de los líderes administrativos y departamentales en las Asociaciones y Misiones de la IASD en la UPN; es decir, se consideró el total de la población de estudio en la condición de la muestra; es decir, 45 líderes, como se registra en la Tabla 1.

A continuación, se referencia las siglas asignadas para las Asociaciones y Misiones de la UPN:

- Asociación Peruana Central Este (APCE).
- Asociación Nor Pacífico (ANOP).
- Misión Centro Oeste del Perú (MICOP).
- Misión Peruana del Norte (MPN).
- Misión Nor Oriental (MNO).

Tabla 1.
Líderes por asociaciones y misiones de la UPN

Asociaciones/Misiones	Líderes
UPN	08
APCE	08
ANOP	08
MICOP	06
MPN	10
MNO	05
TOTAL	45

Fueron seleccionados los directivos de la UPN y las Asociaciones y Misiones de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Para lo cual se utilizaron los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

- **Criterio de inclusión:**
 - Todos los líderes que cumplan funciones administrativas y departamentales en la UPN de la IASD.
 - Todos los líderes que cumplan funciones administrativas y departamentales de las asociaciones y misiones pertenecientes a la UPN de la IASD.
- **Criterio de exclusión:**
 - Todos los que no cumplan con los criterios de inclusión.

3.5.3. Características de la población

En la tabla 2, se observa que de los 45 participantes el 84.4% son varones y el 15.6% mujeres. Asimismo, se aprecia que el rango de edades que predomina son de 41 a más años con el 42.2%. Según la función que cumplen los participantes se evidencia que el 71.1% de la población son departamentales, el 13.3% presidentes.

Tabla 2.

Datos sociodemográficos

Variable	Categoría	n	%
Género	Masculino	38	84.4
	Femenino	7	15.6
Edad	30-35	14	31.1
	36-40	12	26.7
	41 a más	19	42.2
Función	Presidente	6	13.3
	Secretario	4	8.9
	Tesorero	3	6.7
	Departamental	32	71.1

3.6. Instrumentos de investigación

La recolección de datos se hizo mediante un cuestionario, el cual se adaptó mejor a la entidad de estudio, porque este enfoque es considerado el más sencillo en su utilidad, el más ágil para su aplicación, el más completo y usa menos recursos. El instrumento que se ha seleccionado involucra las dimensiones del plan estratégico enfocadas en el sistema de evaluación REDER, por esta razón se ha eligió para este estudio.

Tal instrumento no ha sufrido ninguna variación en la redacción de sus reactivos, sólo en la nomenclatura universitaria que se usa en el original, para lo cual se ha reemplazado por una denominación “Institucional”. El cuestionario consta de 26 reactivos que pretende medir el nivel de cumplimiento del sistema de evaluación REDER en la elaboración de un plan estratégico, este cuestionario está dividido en 5 secciones: (1) Liderazgo y bases, 6 reactivos; (2) Organización, 5 reactivos; (3) Análisis y diagnóstico, 6 reactivos; (4) Formulación, 4 reactivos; (5) Implantación y revisión, 5 reactivos. Ante las cuales el sujeto debió dar una puntuación del 0 al 100, sólo considerando los múltiplos de 5.

El cuestionario (Anexo 1) asienta sus bases en la metodología que se recomienda en la “Guía para la evaluación de Planes Estratégicos en el ámbito Universitario” propuesta por el Grupo de planificación y dirección estratégica de un Foro de universidades; el cual fue elaborado por diecisiete (17) Universidades de España (GPDE, 2009).

Se ha realizado una diligente revisión a la estructura del instrumento utilizado y a la teoría de la variable de estudio: plan estratégico; llegando a la conclusión que existe un paralelismo en ambos enfoques, haciendo uso de nomenclaturas diferentes en sus dimensiones. Sin embargo, el instrumento se fundamenta totalmente en la teoría del plan estratégico, a fin de comprender mejor el paralelismo entre las dimensiones teórica e instrumental, se presenta el detalle en la Tabla 3:

Tabla 3.

Paralelismo instrumental y teórico

Dimensión instrumental	Dimensión teórica de la variable
(1) Liderazgo y bases	(1) (2) Análisis estratégico de la situación
(2) Organización	(3) Diagnóstico estratégico de la situación
(3) Análisis y diagnóstico	(4) Elección de estrategias
(4) Formulación	(5) Implantación de estrategias
(5) Implantación y revisión	

Para la interpretación de los resultados se ha utilizado los siguientes niveles de cumplimiento estandarizados en la metodología de evaluación y utilizada por los autores del instrumento original (GPDE, 2009), el cual se detalla a continuación:

Nivel <i>Inexistente</i> de cumplimiento			Nivel <i>Escaso</i> de cumplimiento					Nivel <i>Medio</i> de cumplimiento					Nivel <i>Notable</i> de cumplimiento				Nivel <i>Muy alto</i> de cumplimiento			
- Evidencias inexistentes o anecdóticas y valores de los indicadores de referencia inexistentes			- Evidencias escasas y valores de los indicadores de referencia muy bajos.					- Evidencias y valores de los indicadores de referencia medios					- Evidencia notable y valores de los indicadores de referencia altos				- Evidencia total y valores de los indicadores de referencia muy altos			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Validación

La validación de este instrumento se realizó con la finalidad de evaluar la contextualización a la realidad peruana, porque este instrumento fue construido originalmente en otro continente. El equipo de jueces elegidos para este estudio fue el Dr. Julio Rengifo Peña, la Mg. Maribel Paredes Saavedra y la Mg. Maritza Arana Rodríguez, equipo que aprobó la aplicación del instrumento sin hacer variación de los reactivos.

3.7. Técnicas de Recolección de Datos

Para la recolección de los datos se usó un cuestionario. Este cuestionario fue aplicado a los administradores y departamentales de las Misiones y Asociaciones de la Unión Peruana del Norte. Para esta aplicación se pidió la autorización del presidente de la UPN, la cual fue concedida (Anexo 3) para este estudio, dejando a libertad del encuestado su participación. Los datos fueron recabados en algunos casos de manera personal, por email o telefónicamente.

3.8. Técnicas de procesamiento de datos

Para beneficios de esta investigación se construyó una matriz de datos, empleando el Software SPSS Statistics Versión 24, con el fin de identificar y registrar los datos propios de las variables e indicadores. El análisis estadístico se realizó considerando el objetivo, el diseño y la naturaleza de la investigación, además del nivel de medición de la variable del estudio. Para interpretar estadísticamente los resultados en este estudio, se empleó el procedimiento para análisis descriptivo de frecuencia y de tablas cruzadas.

Capítulo IV

Resultados y discusión

4.1. Resultados

4.1.1. Objetivo general

En el contexto del objetivo general, la tabla 4 describe los niveles de cumplimiento del plan estratégico; los cuales son: inexistente, escaso, medio, notable y muy alto. En este sentido, los resultados evidencian que el 40% del total de la población ubica su percepción en los niveles: “Muy alto” y “Notable”, sobre el cumplimiento del plan estratégico a través del sistema de evaluación REDER; es decir, la institución ha considerado la misión, visión, valores y el análisis estratégico, así como los demás elementos del plan estratégico en su elaboración. Sin embargo, el 35.6% considera que no se ha dado el cumplimiento de estos parámetros.

Tabla 4.

Niveles de cumplimiento en la elaboración del plan estratégico

	Niveles de cumplimiento	
	n	%
Inexistente	4	8.9
Escaso	12	26.7
Medio	11	24.4
Notable	12	26.7
Muy alto	6	13.3
Total	45	100.0

4.1.2. Objetivos específicos

Niveles de cumplimiento por dimensiones del plan estratégico

Sujetado a las pretensiones y descripciones del primer objetivo específico, en la Tabla 5 se observa que el 53.4% se ubica en los niveles: “Escaso” y “Medio”, cuyos niveles describen el cumplimiento de su liderazgo y bases; es decir, se evidencia poca existencia en el análisis estratégico de la situación; asimismo, se describe que los grupos de interés participan en grupos de trabajo sobre el diseño y definición del plan estratégico, dejando la evidencia de un enfoque proactivo en la definición de misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

Por otro lado, el 13.3% de los participantes describen que esta dimensión evaluada se encuentra en el nivel: “Muy alto”; es decir, que posee un despliegue completo y sistemático del enfoque, además da evidencia que se evalúa el impacto de los riesgos, los resultados de la información y prospectiva, bajo los mecanismos de identificación de los factores críticos de éxito y sus ventajas competitivas.

Tabla 5.

Niveles de cumplimiento de liderazgo y bases

	Liderazgo y bases	
	n	%
Inexistente	4	8.9
Escaso	12	26.7
Medio	12	26.7
Notable	11	24.4
Muy alto	6	13.3
Total	45	100.0

Se observa y se describe, en la tabla 6, el nivel muy alto de cumplimiento, el cual es respaldado por el 13.3% de los participantes; significa que, bajo su enfoque organizativo, el análisis estratégico de la situación sufre una revisión cada fin de periodo, analizando la eficacia del enfoque y su despliegue obteniendo mejoras continuas, las cuales no son sino consecuencia de aquellas revisiones.

Por otro lado, se describe que el 35.6% de los participantes, se ubica en los niveles: “Escaso” e “Inexistente”; describe que se han definido parcialmente los procedimientos y, en algunos casos, existen procesos que no han sido aprobados por la administración, además existen apenas evidencias escasas de los mecanismos sistematizados de comunicación interna y externa en la institución.

Tabla 6.

Niveles cumplimiento de organización

	Organización	
	n	%
Inexistente	4	8.9
Escaso	12	26.7
Medio	11	24.4
Notable	12	26.7
Muy alto	6	13.3
Total	45	100.0

En la tabla 7, se describe que el porcentaje más alto se centra en un nivel “Notable” de cumplimiento, cuyo porcentaje es el 28.9%, indicando que para la dimensión diagnóstico estratégico de la situación existe un procedimiento adecuado, identificándose las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, revisando la eficacia del proceso, además de la existencia de un proceso formal documentado con criterios definidos sobre el

objetivo y alcance de la vigilancia competitiva, evidenciando así un despliegue completo y alcance total de los factores críticos de éxito.

A su vez, el 35.6% de los participantes aseguraron que esta dimensión reposa entre los niveles: “Escaso” e “Inexistente” de cumplimiento; referenciando pocas evidencias de actividades sobre la vigilancia competitiva y, que además, no se han analizado completamente los aspectos políticos, tecnológicos, económicos y sociales para la elaboración de la matriz FODA.

Tabla 7.

Niveles de cumplimiento de análisis y diagnóstico

	Análisis y diagnóstico	
	n	%
Inexistente	4	8.9
Escaso	12	26.7
Medio	11	24.4
Notable	13	28.9
Muy alto	5	11.1
Total	45	100.0

En esta sección se evidencia que el 40% de los participantes describe a la institución con niveles de cumplimiento entre “Notable” y “Muy alto”, revelando el estado de la elección y formulación de estrategias, considerando que los objetivos estratégicos han facilitado su evaluación posterior de forma ágil y sistemática. Además, se ha usado herramientas para llevar acabo la misión, avanzando de forma sistémica hacia la visión organizacional; también se demostró el uso de calendarios de implantación, desarrollo, ejecución de planes y programas. Por otro lado, el 8.9% de la población percibe que no existen evidencias de cumplimiento en la evaluación de esta dimensión, tal como lo revela la tabla 8.

Tabla 8.

Niveles de cumplimiento de formulación

	Formulación	
	n	%
Inexistente	4	8.9
Escaso	13	28.9
Medio	10	22.2
Notable	13	28.9
Muy alto	5	11.1
Total	45	100.0

En la tabla 9, se describe el nivel de cumplimiento en la implantación y revisión de estrategias; demostrando que el 11.1% de la población de estudio percibe que existe un nivel “Muy alto” de cumplimiento; lo que quiere decir que se revisa al final de cada periodo la eficacia del plan estratégico y se introducen mejoras en el mismo, por efecto y consecuencias de estas revisiones; también se integran los planes específicos en el plan institucional y se mejora periódicamente la política y estrategia. En el extremo, se encuentran quienes aseguran la inexistencia de un nivel de cumplimiento en la organización, representados por el 8.9% de la población; es decir, para estos participantes no se difunde ni se despliega el plan estratégico lo suficiente.

Tabla 9.

Niveles de cumplimiento de implantación y revisión

	Implantación y revisión	
	n	%
Inexistente	4	8.9
Escaso	12	26.7
Medio	12	26.7
Notable	12	26.7
Muy alto	5	11.1
Total	45	100.0

4.1.3. Nivel de cumplimiento según función de los participantes

La presentación y la descripción de los datos recabados, correspondientes un resultado relevante del estudio y son presentados en la tabla 10. Donde se observan los niveles de cumplimiento del plan estratégico según la función de los participantes, y se aprecia que el 50% de los Presidentes de la UPN percibe, entre “Escaso” e “Inexistente”, los niveles de cumplimiento. La opinión de los Secretarios describe la evidencia de que un 75% percibe los niveles: “Notable” y “Muy alto” de cumplimiento. Por otro lado, el 66.7% describe que cumplen función de tesoreros, quienes aseguraron que no existe ningún nivel de cumplimiento. Además, el 40.6% de los departamentales opina que el cumplimiento se encuentra entre niveles “Notable” y “Muy alto”.

Tabla 10.

Niveles de cumplimiento del plan estratégico según función

	Función de los participantes							
	Presidente		Secretario		Tesorero		Departamental	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Inexistente	1	16.7	0	0.0	2	66.7	1	3.1
Escaso	2	33.3	1	25.0	0	0.0	9	28.1
Medio	2	33.3	0	0.0	0	0.0	9	28.1
Notable	1	16.7	2	50.0	0	0.0	9	28.1
Muy alto	0	0.0	1	25.0	1	33.3	4	12.5
Total	6	100.0	4	100.0	3	100.0	32	100.0

4.2. Discusión

De acuerdo con los resultados encontrados en este estudio se menciona que las investigaciones analizadas han hecho uso del modelo EFQM de excelencia, con un enfoque de evaluación y validación en la gestión empresarial, obviamente de ciertos ejes estratégicos; sin embargo, no hicieron uso del sistema de evaluación REDER al del plan estratégico de la institución.

En sus respectivas tesis, Ignacio (2007) y Mastache (2012) hacen referencia de la validez de este enfoque en sus resultados organizacionales. Sin embargo, después de haber hecho una revisión de los estudios de Mendoza (2009), se puede concluir que su enfoque integrador estratégico también ha causado un efecto positivo en la gestión organizacional; además de la mejora en otros indicadores estratégicos de la institución.

Por otro lado, haciendo una revisión diligente del estudio de Ramos (2012), Jiménez (2015) y Campos (2014), se precisa, enfocando un sistema de control sobre la planificación estratégica, encontraron que el sistema de seguimiento y evaluación que utilizaron para verificar la efectividad y cumplimiento del plan estratégico brindó los resultados efectivos que esperaron. Sin embargo, es necesario aclarar que ninguno de estos investigadores ya mencionados ha tenido el objetivo de medir el nivel de cumplimiento del sistema de evaluación REDER, que recomienda el modelo EFQM de excelencia, en la elaboración de un plan estratégico.

En consecuencia, se eligió la *“Guía para la evaluación de Planes Estratégicos en el ámbito Universitario”*, propuesta por el Grupo de planificación y dirección estratégica de un foro de universidades españolas, la cual resultó exitosa en su aplicación. Debido a que no se encontraron estudios previos en los cuales se haya usado el sistema de evaluación REDER, en

la aplicación de un plan estratégico convencional -aunque su metodología es aplicable a cualquier organización- se consideró su aplicación en la UPN, lo que resultó efectiva, aun cuando esta organización se caracteriza por ser sin fines de lucro.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Sobre la base del análisis y los resultados obtenidos en esta investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Para efectos y en el contexto del objetivo general, se describe que el 40% de los participantes opina que el nivel de cumplimiento del plan estratégico a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019, oscila entre los niveles: “Muy alto” y “Notable”; esto traduce que existe un punto favorable referente a los patrones de cumplimiento del plan estratégico organizacional.
- En atención al primer objetivo específico, se describe que el 62.3% de los participantes opina que el nivel de cumplimiento de liderazgo y bases a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019, oscila entre los niveles: “Medio” e “Inexistente”.
- Por otro lado, se describe que el 40% de los participantes opina que el nivel de cumplimiento de organización a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019, oscila entre los niveles: “Muy alto” y “Notable”.
- Asimismo, se describe que el 60% de los participantes opina que el nivel de cumplimiento de análisis y diagnóstico a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019, está entre los niveles: “Medio” e “Inexistente”.

- De acuerdo y en correspondencia del primer objetivo específico, se describe que el 40% de los participantes opina que el nivel de cumplimiento de formulación a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019, está entre los niveles: “Notable” y “Muy alto”.
- Por otro lado, en sintonía del mismo primer objetivo específico, se describe que el 37.8% de los participantes opina que el nivel de cumplimiento de implantación y revisión a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019, oscila entre los niveles: “Notable” y “Muy alto”.
- Por último, se describe que el 50% de los presidentes de los diversos campos misioneros de la UPN (asociaciones y misiones) percibe que el nivel de cumplimiento del plan estratégico a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019, se encuentra entre los niveles: “Escaso” e “Inexistente”.

5.2. Recomendaciones

Luego del registro de las conclusiones de esta investigación, también se registran algunas recomendaciones precisas:

- Utilizar este instrumento REDER para realizar futuros estudios, en otros ámbitos o rubros empresariales, debido a que su metodología es de carácter universal; porque es válida para su uso en cualquier contexto, situación y sector económico y organizacional.
- Realizar la aplicación de este sistema de evaluación REDER incluido en este cuestionario propuesto, antes y después de la ejecución de un plan estratégico, con el propósito de obtener los indicadores pre y pos, para luego realizar un análisis comparativo de su impacto y efectividad.
- Realizar otras investigaciones, incrementando el tamaño de muestra; es decir, en una muestra más grande, con el propósito de obtener una comprensión de mayor alcance y amplitud, beneficiando de esta manera la toma de decisiones institucionales.
- Por otro lado, promover una cultura de cumplimiento y mejora continua del plan estratégico en todos los campos misioneros de la UPN.
- Considerar en los estudios y asignaturas de especialidad en ciencias administrativas, el perfeccionamiento profesional para quienes ejercen el liderazgo en la alta dirección de la UPN.

REFERENCIAS

- Abascal Rojas, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico* (Cuarta ed.). Madrid - España: Editorial ESIC .
- Adventist. (02 de Enero de 2016). *Official website of the Seventh-day Adventist world church*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2016, de Official website of the Seventh-day Adventist world church: www.adventist.org
- AEC. (20 de Enero de 2017). *Asociación Española para la Calidad* . Obtenido de Asociación Española para la Calidad : <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- Arias, F. (1985). Un modelo propositivo de Planeación Estrategica para Instituciones Educativas Privadas de Nivel Superior. *Revista de la Educación Superior en línea*, vol. 56., 2.
- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2008). *Proceso administrativo para las organización*. Naucalpan de Juárez, Estado de México.: Pearson Educación de México S.A.
- Businesscol. (20 de Diciembre de 2016). *Businesscol*. Obtenido de Businesscol: <http://www.businesscol.com>
- Caballero, S., Canchucaja, P., Miguel, J., & Paitamala, O. (2012). *Plan Estratégico del Sector Artesanal de la Región Junín*. Huancayo: Pontificio Universidad Católica del Perú.
- Campos, F. (2014). *"Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: Caso ONG Psicólogos voluntarios"*. Santiago: Universidad de Chile. Recuperado el 24 de Septiembre de 2017, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117539/Tesis%2023082014%20Fab%20i%20Campos.pdf?sequence=1>

Carponi, J. C. (2012). Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de <http://www.clublanus.com/files/pdf/planificacionestrategica.pdf>

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo* (Tercera ed.). Bogotá - Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.

Contreras, M. (2006). *Diseño y aplicación de un modelo de gestión estratégicas para empresas traductoras de Lima Metropolitana*. Lima - Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Cova, L., & Moreno, L. (2010). *Diseño de un Plan Estratégico para el mejoramiento de las actividades de una Microempresa ubicada en la Vía Alternativa Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui*. Barcelona: Universidad del Oriente núcleo de Anzoátegui.

Recuperado el 08 de Marzo de 2016, de <http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2896/1/15-TEISIS.IS010C27.pdf>

Cruz, R. (2010). *Técnicas Cuantitativas para la evaluación en la Planeación*. Veracruz: Universidad Veracruzana - Facultad de Contaduría y Administración.

Cuero, Espinoza, & Guevara. (2007). Recuperado el 18 de 09 de 2012

Definición. (10 de Enero de 2017). *Definicion*. Obtenido de Definicion: <http://www.definicion.de>

DLE. (01 de Enero de 2016). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española: <http://www.dle.rae.es/>

Domínguez, D. (2015). *Plan estratégico para el desarrollo de la organización “Nuevo Amanecer” del Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2014-2018*. La Libertad - Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena.

- Echeverría, R. (2014). *Modelo de Planificación Operativa por procesos para la Gestión Administrativa interna de la Asamblea Nacional del Ecuador*. Quito-Ecuador: Universidad Tecnológica Israel.
- Economipedia. (20 de Diciembre de 2015). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <http://www.economipedia.com>
- Ecured. (10 de Enero de 2017). *Ecured*. Obtenido de Ecured: https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_de_la_Informaci%C3%B3n
- EFQM. (22 de Enero de 2016). *The EFQM Health Sector Group. European Foundation Quality Management*. Obtenido de The EFQM Health Sector Group. European Foundation Quality Management: www.efqm.org
- Enriquez, R. (8 de Agosto de 2012). *Administración moderna*. Obtenido de Administración moderna: <http://www.administracionmoderna.com/2012/08/tecnica-de-escenarios.html>
- EOI. (15 de Enero de 2017). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <http://www.eoi.es/fdi/oviedo/vigilancia-competitiva-o-la-necesidad-de-obtener-el-mayor-beneficio-de-la-informaci%C3%B3n-que-nos>
- Escudero, F. (2003). *Planificación operacional y financiera en la hotelería*. México D. F.: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Fernández, C. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, X(1), 10-20.

- Fernández-Romero, A. (2004). *"Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones"*. Madrid: Ediciones Dias de Santos SA.
- Flores, I., & Flores, R. (2016). *El proceso de planificación y el presupuesto gubernamental*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado el 2016, de http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/estl/LI_AdminEst/Ruth_Flores/articulo_planificacion.pdf
- Fulton, J. (20 de Diciembre de 2016). *Ehowenespanol*. Obtenido de Ehowenespanol: http://www.ehowenespanol.com/definicion-factor-critico-exito-hechos_93583/
- Gálvez, D. (2010). *"Modelo de Planeación Estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso empresa metalmecánica Gálvez "EMG Hierro Forjado"*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- GPDE. (2009). *Grupo de Planificación y Dirección Estratégica*. (F. d. Universidades, Ed.) Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de Grupo de Planificación y Dirección Estratégica: <http://acdc.sav.us.es/jpe/images/PPTs/gua%20para%20la%20evaluacin%20de%20planes%20>
- GPDE. (2009). *Guía para la evaluación de Planes Estratégicos en el ámbito Universitario*. Grupo de Planificación y Dirección Estratégica. España: Foro de Universidades. Recuperado el 2 de Noviembre de 2016, de <http://acdc.sav.us.es/jpe/images/PPTs/gua%20para%20la%20evaluacin%20de%20planes%20>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México DF: McGRAWHILLINTERAMERICMA EDITORES SA DE C.V.

- Ignacio, E. (2007). *Validación de un modelo para medir la calidad asistencial en los hospitales*. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- INEI. (30 de Enero de 2017). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://www.inei.gob.pe/>
- Jiménez, J. (2015). *"Desarrollo de la planificación estratégica y diseño de un sistema de control y evaluación de gestión institucional de EMASEO EP. para el período 2015 – 2018"*. Quito-Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. Recuperado el 24 de Septiembre de 2017, de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/905/1/T-UIDE-1031.pdf>
- Khalil, A. (2013). *Construcción de un modelo de evaluación de la calidad de la enseñanza universitaria desde el punto de vista de los alumnos*. Córdoba: Universidad de Córdoba. Facultad de Ciencias de la Educación.
- León, C. (2011). *Diseño de una Planificación Estratégica para la empresa Reprodata Cia. Ltda. dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión (impresoras y multifunciones) marca Lexmark, de la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- López, E. (27 de Abril de 2004). *Objetivos Organizacionales*. Obtenido de Objetivos Organizacionales: <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo* (Segunda ed.). México, D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. Recuperado el 21 de febrero de 2016, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7c9UCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&>

dq=Luna+Gonzales,+A.+(2008).+Proceso+Administrativo&ots=-
KzO2t6wM9&sig=HnCXSLa3D--xCGMx23R7-u2knW4#v=onepage&q&f=false

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Días de Santos.

Martinez-Vilanova, A. M. (2008). *Modelo de evaluación y diagnosis de excelencia en la gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral y el Modelo EFQM de Excelencia®. Aplicación a las Cajas Rurales*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Mastache, A. (2012). *Implantación del modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa: Un análisis de casos de empresas localizadas en Asturias*. Oviedo: Universidad de Oviedo.

Mendoza. (2009). *Uso del Modelo EFQM de Excelencia como instrumento de evaluación del desempeño empresarial de la Clínica Ejido C.A. (Una propuesta de mejora)*. Mérida: Universidad de los Andes - Venezuela.

Mero, M. (2012). *Implementación de un modelo de seguimiento y evaluación para la Gestión del Plan Estratégico 2007 - 2015 de la Universidad de Guayaquil (Ecuador)*. Guayaquil- Ecuador: Universidad de Guayaquil.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Montoya, I. (2009). La Formación de la Estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Universidad Nacional de Colombia*, 31.

- Moreno, J. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de excelencia en entidades de acción social*. España: Fundación Luis Vives.
- Münch, L., & García, J. (2006). *Fundamentos de Administración* (Séptima edición ed.). México: Ediciones Trillas.
- Nava, R. (2009). *La Planificación Operativa y las técnicas de presupuesto por programa y por proyecto. Análisis Comparativo*. Mérida: Universidad de los Andes.
- Paredes, N. (2003). *Enfoque del Planeamiento Estratégico para la empresa gráfica de la UNMSM*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Piña, B. (2002). *Proceso y Gestión administrativa en la prestación de servicios funerarios a previsión, caso: SERCOMPRECA*. Maracaibo: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado".
- Quinn, J. B. (2013). *El concepto de estrategia*. Lima.
- Ramos, H. (2012). Propuesta de un modelo de gestión para mejorar la dirección municipal de La Provincia de Otuzco. *Producción y Gestión*, 16(1), 35-44. Recuperado el 10 de Enero de 2017
- Sallenave, J.-P. (2002). *Gerencia Integral*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Sierra, E. (1978). Planificación operativa y el plan de mediano plazo. *Comercio Exterior*, 28(4), 394-400.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.

- Tablerodecomando. (25 de Diciembre de 2016). *Club Tablero de comando*. Obtenido de Club Tablero de comando: <http://www.tablerodecomando.com/riesgo-estrategico-no-hace-prevencion/>
- UPN. (2016). *Informe de actualidad de Feligresía*. Lima: Iglesia Adventista del Séptimo Día.
- Villalva, J. (2009). *Etapas del proceso administrativo*. Argentina: El Cid Editor | apuntes.
- White, A. (2003). *Ellen White: Mujer de Visión*. Buenos Aires: ACES.
- White, E. (1990). *Manuscritos*. Washington: ACES. Recuperado el 2016
- White, E. (2010). *Historia de los Patriarcas y Profetas*. Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- Zukowski, U. (2016). Convención de Líderes JA [Grabado por U. Zukowski]. Lima, Lima, Perú: Asociación Peruana Central Este. Recuperado el 30 de 01 de 2016, de <http://noticias.adventistas.org/es/noticia/eventos/realizan-primera-convencion-de-lideres-adventistas-en-el-norte-del-peru/>

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de Evaluación de Planes Estratégicos

Hola, mi nombre es Miluska Villar Guevara, Bachiller en Ciencias Administrativas con mención en Gestión Empresarial de la Universidad Peruana Unión. Este cuestionario fue adaptado con el propósito de determinar el nivel de cumplimiento del sistema de evaluación REDER en la elaboración del plan estratégico 2017-2019 de la Unión Peruana del Norte. Dicha información será de mucha importancia para el futuro organizacional. Y su participación es totalmente voluntaria y anónima, por lo que se le pide total transparencia y sinceridad.

Después de leer estas líneas, debe llenar y entregar este cuestionario; haciendo esto, usted está dando su consentimiento para participar en este estudio. Cualquier duda o consulta que usted tenga posteriormente puede escribirme a: miluskavillar@gmail.com

A continuación, se detallan las instrucciones para el llenado del cuestionario.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente y con atención los ítems que a continuación se le presentan, tómese el tiempo que considere necesario y luego marque con un aspa (X) o sombree de color amarillo la respuesta que crea que sea la correcta.

Datos Generales:

Edad:

Sexo:

Función:

1. Liderazgo y bases

Subcriterio 1: La Institución elabora el Plan atendiendo a su trayectoria histórica

<p>Fuente de información y trayectoria histórica</p> <p>Indicadores:</p> <p>Número de mecanismos de información</p> <p>Número de sistemas de información o alcance del sistema de información</p> <p>Número de sesiones de identificación de la información</p> <p>Número de revisiones de mecanismos</p>	<p>- No se realiza el análisis de la situación de partida, o realizándose, se ha hecho sectorialmente.</p>	<p>- Existen fuentes de información, aunque están dispersas y no existe un Sistema de Información integrado.</p>	<p>- Existen mecanismos y Sistemas de Información fiables y sistematizados que recogen la información propia, del entorno y de la competencia.</p>	<p>- Se evalúan los mecanismos y Sistemas de Información fiables y sistematizados que recogen la información propia, del entorno y de la competencia.</p> <p>- Se han establecido procedimientos y se han asignado responsabilidades a los líderes para identificar oportunidades de innovación dentro y fuera de la Institución.</p>	<p>- Existe más de un periodo de revisión de los mecanismos de identificación, gestión de la Información.</p>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Subcriterio 2: La Institución elabora el Plan estableciendo mecanismos para la identificación de ventajas competitivas y escenarios.

<p>Mecanismo de identificación de Factores Críticos de Éxito y Ventajas Competitivas</p> <p>Indicadores:</p> <p>Número de mecanismos de identificación Factores Críticos de Éxito</p> <p>Factores Críticos de Éxito y Ventajas Competitivas identificadas</p> <p>Oportunidades de Innovación</p> <p>Sesiones de Identificación</p> <p>Número de Evaluaciones y Revisiones</p> <p>Riesgos Identificados</p>	<p>- No existen mecanismos de identificación de factores críticos de éxito y ventajas competitivas.</p>			<p>-Existen mecanismos no formales de identificación de factores críticos de éxito y ventajas competitivas.</p>					<p>-Existen mecanismos o procesos formales de identificación de factores críticos de éxito y ventajas competitivas.</p> <p>- Se identifican escasas oportunidades de innovación y ventajas competitivas.</p>					<p>-Se realiza sistemáticamente el proceso de identificación de factores críticos de éxito y ventajas competitivas y se evalúan los resultados anteriores.</p> <p>- Existen mecanismos, tales como oficinas de prospectiva que permiten identificar oportunidades y nuevos escenarios, y disponen de información y datos fiables.</p> <p>- Existe un proceso para identificar los posibles riesgos estratégicos.</p>					<p>-Se evalúan los resultados de información y prospectiva obtenidos.</p> <p>- Se evalúa el impacto de los riesgos.</p>		

Subcriterio 3: La Institución conoce las aspiraciones de los grupos de interés y los hace partícipes.

<p>Grupos de Interés</p> <p>Indicadores:</p> <p>Segmentación de los Grupos de Interés</p> <p>% alcance de los Grupos de Interés en el Plan Estratégico</p> <p>Número de reuniones con los Grupos de Interés</p> <p>% participación de los Grupos de Interés en el diseño del Plan Estratégico</p> <p>% participación de los Grupos de Interés en la ejecución del Plan Estratégico</p> <p>% participación de los Grupos de Interés en la evaluación del Plan Estratégico</p> <p>Número de revisiones del Proceso de Identificación de los Grupos de Interés</p> <p>Número de mejoras implantadas</p>	<p>- No se han identificado los Grupos de Interés.</p> <p>- No se recogen las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés o se recogen anecdóticamente con alguna sesión informativa.</p>			<p>- Se han identificado los Grupos de Interés.</p> <p>- Existen planes de reuniones con los Grupos de Interés.</p> <p>- Están representados, al menos, los Grupos de Interés más representativos.</p> <p>- Los Grupos de Interés participan en grupos de trabajo sobre diseño y definición del Plan Estratégico.</p> <p>- Se ha informado a los Grupos de Interés de las líneas generales de diseño del Plan Estratégico.</p>					<p>- Existe un Proceso de identificación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, donde se definen los medios y mecanismos de intervención.</p> <p>- Están representados casi todos los Grupos de Interés identificados.</p> <p>- Los Grupos de Interés participan en más de un 25% de la definición de objetivos y acciones del Plan Estratégico.</p> <p>- Los Grupos de Interés participan en grupos de trabajo sobre diseño, definición y ejecución del Plan.</p>						<p>- El Proceso de identificación, necesidades y expectativas se ha evaluado en, al menos, un periodo.</p> <p>- Están representados todos los Grupos de Interés identificados.</p> <p>- Los Grupos de Interés participan en más de un 50% de la definición de objetivos y acciones del Plan Estratégico.</p> <p>- Los Grupos de Interés participan en grupos de trabajo sobre diseño, definición, ejecución y evaluación del Plan Estratégico.</p> <p>- La Institución incorpora las opiniones o propuestas de los grupos de interés en el Plan Estratégico.</p>					<p>- El Proceso de identificación, necesidades y expectativas se ha evaluado en más de un periodo y se han identificado mejoras.</p> <p>- Están representados todos los Grupos de Interés identificados.</p> <p>- Los Grupos de Interés participan en más de un 75% de la definición de objetivos y acciones del Plan Estratégico.</p> <p>- Los Grupos de Interés participan en grupos de trabajo sobre diseño, definición, ejecución y evaluación del Plan.</p> <p>- La satisfacción de los Grupos de Interés sobre las acciones del Plan refleja resultados excelentes.</p>			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Subcriterio 4: La Institución define y revisa su Misión, Visión y Valores o Principios.

<p>Misión, Visión y Valores</p> <p>Indicadores:</p> <p>Número de Reuniones para la definición de la Misión, Visión y Valores</p> <p>Satisfacción de los Grupos de Interés sobre la Misión, Visión y Valores</p> <p>Número de revisiones de la Misión, Visión y Valores</p> <p>Número de indicadores de impacto de las políticas</p> <p>Número de difusión del modelo como buena práctica</p> <p>Número de revisiones del proceso</p> <p>Número de mejoras implantadas</p>	<p>- No existen evidencias de definición y revisión de la Misión, Visión y Valores.</p>			<p>- Enfoque reactivo en la definición de Misión, Visión y Valores.</p> <p>- El análisis se lleva a cabo de una forma puntual y nada sistemática.</p> <p>- Se dispone de información parcial para el análisis.</p>					<p>- Enfoque proactivo en la definición de Misión, Visión y Valores.</p> <p>- Existe un proceso de definición de la Misión, Visión y Valores.</p> <p>- El proceso contiene una sistemática revisión de la Misión y Visión del Plan Estratégico.</p> <p>- El Equipo de Dirección impulsa las medidas necesarias para llevar a cabo los cambios.</p>						<p>- La Institución analiza en un proceso sistemático toda la información para definir y revisar.</p> <p>- Se evalúa el proceso de definición de Misión y Visión, y se establecen indicadores de impacto de políticas.</p> <p>- Existe un proceso de transmisión de la Misión, Visión y valores a todos los grupos de interés.</p>					<p>- Definición, revisión completa y sistemática.</p> <p>- Institución flexible para adoptar revisiones.</p> <p>- Modelo de Buenas Prácticas.</p> <p>- Dos periodos de evaluación del proceso de definición de la Misión y Visión.</p>				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			

Subcriterio 5: Los Líderes de la Institución han establecido una Oficina del Plan Estratégico o estructura equivalente y dispone de recursos y medios que precisa en cuanto a información.

<p>Oficina del Plan o estructura equivalente</p> <p>Indicadores:</p> <p>% Dotación Personas de la Oficina</p> <p>% Dotación Infraestructuras de la Oficina</p> <p>Número de Sistemas de Información de la Oficina o Alcance (%) del Sistema</p> <p>Número de reuniones de coordinación.</p> <p>Número de difusión del modelo como buena práctica</p> <p>Indicadores propios de rendimiento de los procedimientos de la Oficina</p> <p>Número de estándares de Calidad (ISO) aplicados</p>	- No se ha definido la Oficina o Unidad.			- La Oficina o Unidad se ha creado, pero no está completamente dotada de infraestructuras y personal.					- Oficina o Unidad del Plan Estratégico totalmente equipada y con personal adecuado.					- La Oficina o Unidad es totalmente operativa.					- Implantación sistemática y proactiva de la Oficina o Unidad.				
				- Sin definir/disponer de Sistemas de Información y medios para el seguimiento.					- Sistema de Información disponible al seguimiento para algunos aspectos/ejes del Plan Estratégico con nombramiento de responsables.					- Sistema de información totalmente efectivo para el seguimiento del Plan Estratégico.					- Modelo de Buenas Prácticas				
													- Participación en el sistema de información.					- Dos periodos de evaluación de los procedimientos de la Oficina o Unidad.					
													- Existe coordinación entre la Oficina o unidad y los responsables del Plan Estratégico.										
													- Evaluación de los procedimientos de la Oficina o Unidad.										
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Subcriterio 6: El Equipo de Dirección establece un proceso de seguimiento periódico sobre el desarrollo del Plan.

<p>Seguimiento del desarrollo del Plan</p> <p>Indicadores:</p> <p>% Reuniones Consejo de Dirección con desarrollo del Plan Estratégico en el orden del día</p> <p>% Consejo de Dirección con responsabilidades en el diseño del Plan Estratégico</p> <p>% Consejo de Dirección con responsabilidades en la implantación del Plan Estratégico</p> <p>% Consejo de Dirección con responsabilidades en la evaluación del Plan Estratégico</p> <p>Número de reuniones de seguimiento del Plan Estratégico</p> <p>Número de revisiones del proceso</p> <p>Número de mejoras implantadas</p>	<p>- No existen evidencias de inclusión del Plan Estratégico en las reuniones del Equipo de Dirección.</p> <p>- Solo hay evidencias de la aprobación del Plan Estratégico.</p>			<p>- Enfoque reactivo.</p> <p>- El análisis del Plan Estratégico se lleva a cabo de una forma puntual y nada sistemática.</p>					<p>- Todo el Equipo de Dirección tiene responsabilidades en el protocolo de seguimiento.</p> <p>- Enfoque proactivo.</p> <p>- De forma bastante sistemática se trata del Plan Estratégico en las reuniones de Equipo.</p> <p>- El Equipo de Dirección de forma puntual reflexiona sobre las acciones en relación con los objetivos o metas.</p>					<p>- En todas las reuniones del Equipo de Dirección se trata del Plan Estratégico, conforme a un proceso formal.</p> <p>- Todo el equipo de Dirección activamente en la implantación, seguimiento y rendición de cuentas del Plan Estratégico.</p> <p>- El Equipo de Dirección analiza y actualiza el Plan Estratégico teniendo en cuenta toda la información sobre: debilidades, oportunidades, vigilancia competitiva, etc.</p> <p>- El Equipo de Dirección impulsa las medidas necesarias para facilitar todos los aspectos relacionados con el desarrollo del Plan Estratégico.</p>					<p>- Despliegue completo y sistemático.</p> <p>- Las mejoras se incorporan sistemáticamente e después de las revisiones.</p> <p>- Modelo de Buenas Prácticas.</p>		
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2. Organización

Subcriterio 7: Existe un proceso previamente aprobado para el diseño del Plan Estratégico.

<p>Proceso para el diseño del Plan Estratégico</p> <p>Indicadores:</p> <p>Alcance de la entidad que aprueba el proceso</p> <p>%Segmentación del proceso en etapas</p> <p>%Temporalización del proceso en sus etapas</p> <p>%Definición de responsabilidades en las etapas del proceso</p> <p>% Áreas del Plan Estratégico</p> <p>Número de revisiones del Proceso</p> <p>Número de mejoras introducidas por las revisiones</p>	<p>- No existe un proceso o, si existe, no ha sido aprobado por la Administración</p>			<p>- Existe un proceso aprobado por la Administración</p> <p>- Las etapas son genéricas y difuminadas y no cubren las áreas relevantes del Plan Estratégico.</p> <p>- Se han definido parcialmente los procedimientos.</p> <p>- No existe una temporalización del proceso.</p> <p>- Existe una etapa de aprobación final por la Administración.</p>					<p>- Existe un proceso de diseño aprobado por la Administración.</p> <p>- Se han definido todos los procedimientos para el proceso.</p> <p>- Las diferentes etapas del proceso están definidas y cubren las áreas relevantes, pero sin temporalizar.</p> <p>- Existe una etapa de aprobación final por la Administración.</p>					<p>- Todas las etapas del proceso de diseño están claramente definidas y temporalizadas y cubren todas las áreas del Plan Estratégico.</p> <p>- El proceso de diseño incluye mecanismos para aprobar el Plan Estratégico en sus diferentes fases.</p> <p>- Se ha revisado la eficacia de enfoque y despliegue.</p>					<p>- Se revisa, al final de cada periodo, la eficacia del enfoque y el despliegue y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.</p>		
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Subcriterio 8: Se ha definido el equipo responsable del diseño del Plan Estratégico.

<p>Equipo Responsable</p> <p>Indicadores:</p> <p>Número de componentes del Equipo responsable</p> <p>%Personas con responsabilidad relevante en el Equipo responsable</p> <p>%Definición de los perfiles de los miembros del Equipo responsable</p> <p>%Reconocimiento y alcance a los Equipos responsables</p> <p>Número de revisiones del proceso</p> <p>Número de mejoras introducidas por las revisiones</p>	<p>- Existe una persona responsable, aunque dicha responsabilidad no está suficientemente definida.</p>	<p>- Existe un Equipo responsable con una persona líder.</p> <p>- Apenas hay presencia de miembros del equipo de dirección o de responsabilidad relevante de la Institución en el Equipo responsable.</p> <p>- No se ha definido ni publicado requerimientos ni información alguna sobre el perfil de las personas del Equipo responsable.</p>	<p>- Las personas del Equipo responsable han sido nombradas por alguna entidad superior.</p> <p>- La persona coordinadora/responsable/líder es miembro del equipo de dirección de la Institución.</p> <p>- Se ha publicado información genérica sobre el perfil y requerimientos de las personas del Equipo responsable.</p> <p>- Se ha reconocido el trabajo realizado.</p>	<p>- Existe un procedimiento para la constitución del Equipo responsable.</p> <p>- Los criterios de elección de las personas del Equipo responsable son públicos.</p> <p>- El liderazgo del Equipo responsable se lleva a cabo por miembros destacados del equipo de dirección de la Institución.</p> <p>- Se ha publicado información detallada sobre la experiencia de todas las personas del Equipo responsable.</p> <p>- Las personas del Equipo responsable reciben el reconocimiento público y formal de la Institución.</p> <p>- Se ha revisado la eficacia de enfoque y despliegue.</p>	<p>- Se revisa, al final de cada periodo, la eficacia del enfoque y el despliegue y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.</p>																
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Subcriterio 9: Se dispone de los recursos humanos necesarios y adecuados para el diseño del Plan Estratégico.

<p>Recursos Humanos necesarios y adecuados</p> <p>Indicadores:</p> <p>Número de componentes de la organización en Equipo de Trabajo</p> <p>%Segmentación del Equipo de Trabajo en subequipos o número de equipos de trabajo</p> <p>%Personas con responsabilidad relevante en los Equipos de Trabajo</p> <p>%Grupos de interés en Grupos de Trabajo</p> <p>%Definición de los perfiles de los miembros del Equipo de Trabajo</p> <p>%Reconocimiento y alcance a los Equipos de Trabajo</p> <p>Número de revisiones del proceso</p> <p>Número de mejoras introducidas por las revisiones</p>	<p>- No se forman grupos de trabajo específicos.</p>	<p>- Se crean grupos de trabajo.</p> <p>- Los nombres de las personas que forman parte de los grupos de trabajo son públicos.</p> <p>- Escasa presencia de miembros del Equipo responsable en los grupos de trabajo.</p> <p>- Escasa presencia de personas de los grupos de interés en los grupos de trabajo.</p>	<p>- Se crean grupos de trabajo en temas específicos y grupos de trabajo para la innovación.</p> <p>- Se han publicado los criterios para la selección de las personas de los grupos de trabajo.</p> <p>- Presencia de miembros del Equipo responsable en los grupos de trabajo.</p> <p>- Presencia de personas de distintos grupos de interés en los grupos de trabajo.</p> <p>- Se ha dotado de recursos de apoyo a los grupos de trabajo.</p> <p>- Se ha reconocido el trabajo realizado.</p>	<p>- Existe un procedimiento para la constitución, funcionamiento y rendición de cuentas de los grupos de trabajo.</p> <p>- Presencia de miembros del Equipo responsable en todos los grupos de trabajo.</p> <p>- Variada presencia de personas de distintos grupos de interés en los grupos de trabajo.</p> <p>- Las personas de los grupos de trabajo reciben el reconocimiento público y formal de la Institución.</p> <p>- Se ha revisado la eficacia de enfoque y despliegue.</p>	<p>- Se revisa, al final de cada periodo, la eficacia del enfoque y el despliegue y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.</p>
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Subcriterio 10: Han sido identificadas las fuentes de información y valorada su fiabilidad y consistencia.

<p>Fuentes de información. Fiabilidad y consistencia</p> <p>Indicadores:</p> <p>% Fuentes de información identificadas sobre alcance del Plan Estratégico</p> <p>% Fuentes de información con consistencia evaluada</p> <p>%Niveles de segmentación de las fuentes de información</p> <p>%Fuentes de información con fiabilidad evaluada</p> <p>Número de revisiones del Proceso</p> <p>Número de mejoras introducidas por las revisiones</p>	<p>- No existen fuentes de información o son anecdóticas.</p>	<p>- Existen fuentes de información.</p> <p>- Las fuentes de información son consistentes y coherentes con los fines del Plan Estratégico.</p> <p>- Las fuentes de información permiten realizar segmentaciones.</p>	<p>- Existe un procedimiento para la identificación de las fuentes de información.</p> <p>- Se han identificado la mayoría de fuentes de información relevantes.</p>	<p>- Existe un procedimiento para el análisis de la fiabilidad y consistencia de las fuentes de información.</p> <p>- Se analiza la fiabilidad y consistencia de las fuentes de información.</p> <p>- Se ha revisado la eficacia de enfoque y despliegue.</p>	<p>- Se revisa, al final de cada periodo, la eficacia del enfoque y el despliegue y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.</p>																
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Subcriterio 11: Se han desplegado mecanismos de comunicación interna y externa.

<p>Comunicación Interna y Externa</p> <p>Indicadores:</p> <p>Número de mecanismos de difusión</p> <p>%Alcance de los mecanismos de difusión a los grupos de interés</p> <p>%Mecanismos de difusión con procedimientos definidos</p> <p>Número de Sistemas de comunicación analizados</p> <p>Número de revisiones del proceso</p> <p>Número de mejoras introducidas por las revisiones</p>	<p>- Difusión y acceso al Plan Estratégico muy limitado.</p>			<p>- Difusión formal mediante publicación, página WEB, etc. de acceso general a los grupos de interés.</p> <p>- No hay mecanismos sistematizados de comunicación interna o externa.</p>					<p>- Difusión formal de acceso general.</p> <p>- Estructura y mecanismos de comunicación efectiva y bidireccional.</p> <p>- El plan de comunicación se encuentra alineado y forma parte de la política y estrategia de la Institución.</p>					<p>- Revisión sistemática de la estructura de comunicación efectiva y bidireccional.</p> <p>- Evaluación sistemática de la efectividad de la comunicación del Plan Estratégico.</p> <p>- Estructura de comunicación basada en las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés.</p> <p>- Se comparan y analizan los sistemas de comunicación de otras Instituciones.</p>					<p>- Se introducen mejoras como consecuencia de la evaluación de la comunicación.</p> <p>- Se introducen mejoras fruto del análisis de las mejores prácticas.</p>				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

3. Análisis y diagnóstico

Subcriterio 12: Existe un procedimiento, aprobado previamente, para la identificación de las amenazas y oportunidades de la Institución.

<p>Amenazas y Oportunidades</p> <p>Indicadores:</p> <p>Número de amenazas</p> <p>Número de oportunidades</p> <p>% de amenazas convertidas en oportunidades</p> <p>Número de Instituciones del entorno próximo analizadas</p> <p>Número de Instituciones del entorno nacional analizadas</p> <p>Número de Instituciones internacionales analizadas.</p> <p>Aspectos políticos, tecnológicos, económicos y sociales analizados</p> <p>Número de revisiones del proceso</p> <p>Número de mejoras implantadas</p>	<p>- No existe un procedimiento, ni se han identificado, o se ha realizado de forma anecdótica, las amenazas y oportunidades.</p>			<p>- Se han identificado un número escaso de amenazas y oportunidades de la Institución.</p> <p>- La identificación es producto del análisis del entorno próximo a la Institución.</p> <p>- No se ha analizado completamente los aspectos políticos, tecnológicos, económicos y sociales.</p>					<p>- Existe un proceso o procedimiento y se han identificado las amenazas y oportunidades de la Institución.</p> <p>- La identificación es producto del análisis del entorno nacional de la Institución.</p> <p>- Se ha establecido un ámbito geográfico y competitivo a la hora de definir el entorno a analizar.</p> <p>- Se ha identificado en el ámbito geográfico definido las relaciones con los Grupos de Interés.</p> <p>- Se han analizado los aspectos políticos, tecnológicos, económicos y sociales.</p>					<p>- Existe un proceso o procedimiento y se han identificado las amenazas y oportunidades de la Institución, permitiendo reducir considerablemente las amenazas.</p> <p>- La identificación es producto del análisis del entorno nacional e internacional de la Institución.</p> <p>- Se ha establecido un ámbito geográfico y competitivo a la hora de definir el entorno a analizar, más allá de las fronteras nacionales.</p> <p>- Se ha identificado en el ámbito geográfico definido las relaciones con los grupos de interés, identificando nuevos grupos.</p> <p>- Se han analizado completamente los aspectos políticos, tecnológicos, económicos y sociales.</p>					<p>- Se revisa, al final de cada periodo, la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.</p>		
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Subcriterio 13: Existe un procedimiento, aprobado previamente, para la identificación de las debilidades y fortalezas de la Institución.

Debilidades y Fortalezas Indicadores: Número de debilidades Número de fortalezas % de debilidades convertidas en fortalezas Número de Instituciones del entorno próximo analizadas Número de Instituciones del entorno nacional analizadas Número de Instituciones internacionales analizadas. Aspectos políticos, tecnológicos, económicos y sociales analizados Número de revisiones del proceso Número de mejoras implantadas	- No existe un procedimiento, ni se han identificado, o se ha realizado de forma anecdótica, las debilidades y fortalezas.			- Se han identificado un número escaso de debilidades y fortalezas de la Institución. - Se analizan las principales actividades de la Institución, pero no se definen las cadenas de valor ni los recursos utilizados.					- Existe un proceso o procedimiento y se han identificado las debilidades y fortalezas de la Institución. - Se analizan todas las actividades de la Institución y se definen las cadenas de valor, así como los recursos utilizados.					- Existe un proceso o procedimiento y se han identificado las debilidades y fortalezas de la Institución. - Permitiendo transformar considerablemente las debilidades en fortalezas. - Se analizan todas las actividades de la Institución, las cadenas de valor, así como los recursos utilizados. - Se revisa la eficacia del proceso.					- Se revisa, al final de cada periodo, la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.		
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Subcriterio 14: Se conocen y estudian las cuestiones relacionadas con la vigilancia competitiva, tales como nuevos productos, servicios, mercados, etc.

<p>Vigilancia competitiva, nuevos productos y servicios y mercados</p> <p>Indicadores:</p> <p>Nuevos productos o servicios identificados</p> <p>Alcance del mercado analizado</p> <p>% despliegue en las áreas relevantes del Plan Estratégico</p> <p>%Estrategias y acciones producto de la vigilancia competitiva</p> <p>Número de revisiones del proceso</p> <p>Número de mejoras implantadas</p>	- No existen evidencias de actividades de vigilancia, o estas son incipientes.			- Se lleva a cabo una labor de observación y captación de información, de modo informal y puntual.					- Existe un proceso sistemático con criterios definidos sobre el objetivo y alcance de la vigilancia.					- Existe un proceso formal, sistemático y documentado con criterios definidos sobre el objetivo y alcance de la vigilancia.					- Se revisa, al final de cada periodo, la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.				
	- Los resultados de la vigilancia no son aprovechados sistemáticamente para la definición de nuevas estrategias.			- Los resultados son utilizados para la definición de nuevas estrategias.					- Despliegue en las áreas relevantes del Plan Estratégico.					- Despliegue completo en el Plan Estratégico.									
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Subcriterio 15: Se define la duración del Plan Estratégico y se valoran los escenarios potenciales.

<p>Vigencia del Plan Estratégico y escenarios potenciales</p> <p>Indicadores:</p> <p>% definición vigencia segmentada por acciones y estrategias del Plan Estratégico</p> <p>Número de escenarios futuros y potenciales definidos</p> <p>Número de simulaciones y evaluaciones de los escenarios</p> <p>Número de redefiniciones de vigencia y escenarios</p>	<p>- No se ha establecido un plazo de duración para el Plan Estratégico, ni se han valorado escenarios potenciales.</p>			<p>- Se ha especificado la duración del Plan Estratégico.</p> <p>- La información obtenida de los análisis internos y externos, es tenida en cuenta para prever tendencias futuras, aunque carece de sistemática definida.</p> <p>- Se realiza una definición de escenarios futuros, estableciendo unos valores aproximados de los factores que intervienen, sin información completa de los diferentes componentes que conforman el escenario.</p>					<p>- Existe un proceso formal, con criterios claros y definidos.</p> <p>- Se ha establecido la duración del Plan Estratégico en todas sus fases.</p> <p>- Se realiza una definición de escenarios futuros, estableciendo unos valores de los factores que intervienen fundados en estudios y con información de los diferentes componentes.</p>					<p>- Existe un proceso formal, documentado y sistemático con criterios claros y definidos.</p> <p>- Se revisa la duración y vigencia del Plan Estratégico en todas sus fases, redefiniéndolas si es necesario.</p> <p>- Se realizan simulaciones y evaluaciones de los escenarios, y se evalúan los riesgos del Plan Estratégico en base a los escenarios.</p> <p>- Se revisa la eficacia del proceso para analizar las necesidades de cambio e incorporación de mejoras al sistema.</p>					<p>- Se revisa, al final de cada periodo, la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.</p>		

Subcriterio 16: Se identifican y valoran las ventajas competitivas de la Institución.

<p>Ventajas competitivas de la Institución</p> <p>Indicadores:</p> <p>Número de ventajas competitivas resultantes</p> <p>%Ventajas competitivas con valor asignado</p> <p>%Alcance de las ventajas competitivas en el Plan Estratégico</p> <p>Número de competidores analizados</p> <p>Número de evaluaciones de la adaptación de las ventajas competitivas al entorno</p> <p>Número de revisiones del proceso</p> <p>Número de mejoras incorporadas</p>	<p>- No se tiene identificada ni valorada la ventaja competitiva de la Institución.</p>			<p>- Proceso no formalizado.</p> <p>- Sin Implementación total en la Institución.</p> <p>- De forma puntual se llevan a cabo labores de observación y captación de información para la identificación de actividades que aportan valor a cada misión.</p>					<p>- Existen procesos formales, con criterios claros y definidos.</p> <p>- Se identifican las actividades que aportan valor a cada misión.</p> <p>- Se evalúa el valor en cada misión en base a información contrastada.</p> <p>- Se identifica y valora el posicionamiento respecto a los competidores.</p> <p>- Se evalúa la capacidad de adaptación de la institución a los cambios del entorno.</p>						<p>- Existe un proceso formal, documentado y sistemático con criterios claros y definidos para realizar las tareas del subcriterio.</p> <p>- Los resultados son utilizados para la definición de nuevas estrategias.</p> <p>- Se revisa la eficacia del proceso para analizar las necesidades de cambio e incorporación de mejoras al sistema.</p>					<p>- Se revisa, al final de cada periodo, la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.</p>		

Subcriterio 17: Se identifican y valoran los factores críticos de éxito.

<p>Factores Críticos de Éxito</p> <p>Indicadores:</p> <p>Número de Factores Críticos de Éxito</p> <p>% Definición de Factores Críticos de Éxito - objetivos del Plan Estratégico</p> <p>% Definición de Factores Críticos de Éxito - procesos clave</p> <p>Número de revisiones del proceso</p> <p>Número de mejoras incorporadas</p>	<p>- No se tienen identificados ni valorados los Factores Críticos de Éxito.</p>	<p>- Proceso no formalizado.</p> <p>- Sin Implementación total en la Institución. Los resultados de la vigilancia no son aprovechados sistemáticamente.</p> <p>- Se han identificado los elementos clave para alcanzar la misión de la Institución.</p> <p>- Se han identificado los elementos internos y externos que permiten alcanzar u obstaculizan una ventaja competitiva.</p>	<p>- Existen procesos formales, con criterios claros y definidos.</p> <p>- Se han identificado los elementos claves para alcanzar la misión de la Institución.</p> <p>- Se han identificado los elementos internos y externos que permiten alcanzar u obstaculizan una ventaja competitiva.</p> <p>- Los elementos que permiten alcanzar una ventaja competitiva se identifican para todos los niveles de la Institución y todas las fases del plan.</p> <p>- Se identifican las variables ambientales críticas que potencian o minimizan los Factores Críticos de Éxito.</p> <p>- Los resultados son utilizados para la definición de nuevas estrategias.</p> <p>- Despliegue completo.</p>	<p>- Existe un proceso formal, documentado y sistemático con criterios claros y definidos para la identificación y definición de los elementos anteriores.</p> <p>- Los resultados son utilizados para la definición de nuevas estrategias.</p> <p>- Despliegue completo y alcance total de los Factores Críticos de Éxito en la política y estrategia.</p> <p>- Se revisa la eficacia del proceso para analizar las necesidades de cambio e incorporación de mejoras al sistema.</p>	<p>- Se revisa, al final de cada periodo, la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.</p>
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

4. Formulación

Subcriterio 18: Se han definido los objetivos estratégicos vinculados a los resultados del análisis estratégico.

<p>Objetivos Estratégicos</p> <p>Indicadores:</p> <p>Existencia de un proceso para formular y priorizar objetivos estratégicos</p> <p>Análisis de correspondencia entre objetivos estratégicos, misión, visión y valores</p> <p>Nivel de análisis de demandas de los grupos de interés</p> <p>Evaluación del Fortalezas Oportunidades y Amenazas (FODA)</p> <p>Nivel de realismo, oportunidad y medición de los objetivos estratégicos</p> <p>Adecuación de los objetivos estratégicos a los grupos de interés</p> <p>Objetivos relacionados con la innovación, sostenibilidad económica, social y ambiental</p>	<p>- No hay evidencia de que se hayan definido objetivos estratégicos o se evidencia de forma anecdótica.</p>	<p>- Se definen objetivos estratégicos, pero sin seguir un proceso o procedimiento sistemático y formal.</p> <p>- Se evidencia sólo parcialmente que se haya realizado el análisis de la correspondencia entre objetivos estratégicos, misión, visión y valores.</p> <p>- Se evidencia sólo parcialmente que se ha realizado el análisis de demandas de los grupos de interés (análisis de algunas demandas, consideración de unos grupos de interés y no otros, etc.).</p> <p>- Los resultados del FODA sólo han sido considerados de forma parcial en la definición de los objetivos estratégicos.</p> <p>- La definición de los objetivos estratégicos no facilita su evaluación posterior.</p> <p>- Sólo una parte de los objetivos estratégicos se definen con la intención de integrar y satisfacer a todos los grupos de interés.</p> <p>- Se evidencian sólo de forma parcial algunos objetivos estratégicos relacionados con la innovación, sostenibilidad económica, social y ambiental.</p>	<p>- Existe un proceso o procedimiento para la definición y revisión de objetivos, pero no de carácter formal.</p> <p>- Se realiza el análisis de correspondencia entre objetivos estratégicos y misión, visión y valores.</p> <p>- Se realiza el análisis de demandas de los grupos de interés.</p> <p>- Se tienen en cuenta los resultados de la evaluación de debilidades y amenazas, así como de las fortalezas y oportunidades.</p> <p>- La definición de los objetivos estratégicos facilita su evaluación posterior, aunque no siempre de una forma fácil y sistemática.</p> <p>- La mayoría de los objetivos estratégicos se definen con la intención de integrar y satisfacer todos sus grupos de interés.</p> <p>- Se contemplan algunos objetivos estratégicos relacionados con la innovación, sostenibilidad económica, social y ambiental.</p>	<p>- Existe un proceso o procedimiento formal de definición y revisión de objetivos.</p> <p>- Las conclusiones del análisis evidencian claramente la correspondencia entre objetivos estratégicos, misión, visión y valores.</p> <p>- Las conclusiones del análisis evidencian claramente que los objetivos estratégicos responden en un alto grado a las demandas de los grupos de interés.</p> <p>- En la definición de los objetivos estratégicos se han tenido en cuenta los resultados de la evaluación FODA.</p> <p>- La definición de los objetivos estratégicos facilita su evaluación posterior de una forma fácil y sistemática.</p> <p>- Todos los objetivos estratégicos se definen con la intención de integrar y satisfacer a todos sus grupos de interés.</p> <p>- Un número elevado de objetivos estratégicos están relacionados con la innovación, sostenibilidad económica, social y ambiental.</p>	<p>- Se cumplen con rigor todos los requisitos anteriores de forma sostenida.</p> <p>- Se cumplen todos los objetivos estratégicos.</p> <p>- Han tenido al menos un periodo sistemático de revisión, innovación y mejora.</p> <p>- Son eficaces para llevar a cabo la misión y avanzar de forma sistemática hacia la visión.</p> <p>- Son referencia de buenas prácticas y resultados.</p> <p>- Son referencia en cuanto a eficacia de la creatividad, innovación y sostenibilidad económica, social y ambiental.</p>
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Subcriterio 19: Se han formulado estrategias para conseguir los objetivos estratégicos y se han definido planes, programas o actuaciones concretas para desarrollar dichas estrategias.

<p>Estrategias y acciones</p> <p>Indicadores:</p> <p>Grado de adecuación de las estrategias a los objetivos</p> <p>Factibilidad de las estrategias</p> <p>Aceptabilidad de las estrategias.</p> <p>Existencia de planes, programas o acciones para las estrategias definidas</p> <p>Existencia de calendarios de implantación, desarrollo y ejecución de planes, programas y acciones</p> <p>Existencia de acciones de información a los grupos de interés sobre los planes, programas y acciones ligadas a las estrategias</p>	<p>- No hay evidencia de que se hayan formulado estrategias para conseguir los objetivos estratégicos o se evidencia de forma anecdótica.</p>	<p>- Se han formulado estrategias para conseguir los objetivos estratégicos, pero sin seguir un proceso o procedimiento sistemático y formal.</p> <p>- Se evidencia sólo parcialmente que la Institución haya formulado sus estrategias teniendo en cuenta criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad.</p> <p>- Se evidencia sólo parcialmente que el plan estratégico de la Institución desagregue sus estrategias en planes, programas y actuaciones que permitan alcanzar los objetivos estratégicos.</p> <p>- Se evidencia sólo de forma parcial que el plan estratégico contemple los calendarios de implantación, desarrollo y ejecución de planes, programas y actuaciones.</p> <p>- Se evidencia sólo de forma parcial la realización de acciones de información a los grupos de interés sobre los planes, programas y acciones ligadas a las estrategias.</p>	<p>- Existe un proceso o procedimiento para la formulación de estrategias para conseguir los objetivos estratégicos, pero no de carácter formal.</p> <p>- La Institución ha formulado la mayoría de sus estrategias teniendo en cuenta criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad.</p> <p>- El plan estratégico de la Institución desagrega la mayoría de sus estrategias en planes, programas y actuaciones que permiten alcanzar los objetivos estratégicos.</p> <p>- El Plan Estratégico contempla de forma clara calendarios de implantación, desarrollo y ejecución de planes, programas y actuaciones.</p> <p>- Se realizan, de forma planificada, acciones de información a los grupos de interés sobre los planes, programas y acciones ligadas a las estrategias.</p>	<p>- Existe un proceso o procedimiento formal para la formulación de estrategias para conseguir los objetivos estratégicos.</p> <p>- La Institución ha formulado todas sus estrategias teniendo en cuenta criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad.</p> <p>- El Plan Estratégico de la Institución desagrega todas sus estrategias en planes, programas y actuaciones que permiten alcanzar los objetivos estratégicos.</p> <p>- Los calendarios de implantación, desarrollo y ejecución de planes, programas y actuaciones se están ejecutando adecuadamente.</p> <p>- Se evalúa la eficacia de las acciones de información a los grupos de interés sobre los planes, programas y acciones ligadas a las estrategias.</p>	<p>- Se cumplen con rigor todos los requisitos anteriores de forma sostenida.</p> <p>- Se cumplen todas las estrategias formuladas.</p> <p>- Han tenido al menos un periodo sistemático de revisión, innovación y mejora.</p> <p>- Son eficaces para llevar a cabo la misión y avanzar de forma sistemática hacia la visión.</p> <p>- Son referencia de buenas prácticas y resultados.</p> <p>- Son referencia en cuanto a eficacia de la creatividad, innovación y sostenibilidad económica, social y ambiental.</p>
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Subcriterio 20: Se han establecido los valores meta asociados a los objetivos estratégicos y se ha definido el sistema de medición y análisis correspondiente.

<p>Valores meta y medición</p> <p>Indicadores:</p> <p>% Objetivos con valores meta</p> <p>% Objetivos medibles desde el sistema de información</p> <p>Existencia de un procedimiento para evaluar regularmente la validez de indicadores y metas</p> <p>Existencia de un sistema de seguimiento y evaluación que permite el análisis de los resultados obtenidos</p>	<p>- No hay evidencia de que se hayan establecido los valores meta asociados a los objetivos estratégicos o se evidencia de forma anecdótica.</p> <p>- No hay evidencia de que se haya definido el sistema de medición y análisis o se evidencia de forma anecdótica.</p>	<p>- Se evidencia sólo parcialmente que se asocian metas a los objetivos estratégicos para poder medir su grado de consecución.</p> <p>- Se evidencia sólo parcialmente que la Institución dispone en su Plan Estratégico de un sistema de información que da cobertura y facilita la medición de indicadores y metas.</p> <p>- La validez de los indicadores y metas es contrastada sólo esporádicamente.</p> <p>- Se realizan análisis de los resultados obtenidos, pero no se cuenta con un sistema estructurado de seguimiento y evaluación.</p>	<p>- La mayoría de los indicadores del Plan Estratégico tienen metas asociadas a los objetivos estratégicos para poder medir su grado de consecución.</p> <p>- La Institución dispone en su Plan Estratégico de un sistema de información que da cobertura a la mayoría de sus indicadores, facilitando la medición de los mismos y de las metas.</p> <p>- La validez de los indicadores y metas está recogida en el Plan Estratégico, pero sin seguir un procedimiento sistemático y formal.</p> <p>- Se cuenta con un proceso sistemático para el seguimiento y evaluación de los resultados, permitiendo su análisis.</p>	<p>- Todos los indicadores del Plan Estratégico tienen metas asociadas a los objetivos estratégicos para poder medir su grado de consecución.</p> <p>- La Institución dispone en su Plan Estratégico de un sistema de información que da cobertura a todos sus indicadores, facilitando la medición de los mismos y de las metas.</p> <p>- Existe un procedimiento sistemático y formal, establecido por el Plan Estratégico, para contrastar la validez de los indicadores y metas.</p> <p>- Las conclusiones del análisis de los resultados pueden predecir con cierta fiabilidad su posible evolución.</p>	<p>- Se cumplen con rigor todos los requisitos anteriores de forma sostenida.</p> <p>- Se cumplen todos los objetivos estratégicos.</p> <p>- Han tenido al menos un periodo sistemático de revisión, innovación y mejora.</p> <p>- Son eficaces para llevar a cabo la misión y avanzar de forma sistemática hacia la visión.</p> <p>- Son referencia de buenas prácticas y resultados.</p> <p>- Son referencia en cuanto a eficacia de la creatividad, innovación y sostenibilidad económica, social y ambiental.</p>
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Subcriterio 21: Existe una coherencia del Plan respecto al marco legal y los principios que lo rigen.

<p>Factores Críticos de Éxito</p> <p>Indicadores:</p> <p>Número de documentos generados de coherencia con el marco legal</p> <p>% Marco legal contemplado</p> <p>% Marco legal con incidencia en las áreas del Plan Estratégico</p> <p>Número de revisiones del proceso</p> <p>Número de mejoras incorporadas</p>	<p>- No se tiene identificado el marco legal de la Institución.</p>			<p>- Se identifica el marco legal nacional, regional y local.</p> <p>- Proceso no formalizado.</p> <p>- Sin implementación total en la Institución.</p>					<p>- Existe un proceso formal, con criterios claros y definidos que identifica y recoge el marco legal de la Institución.</p> <p>- El Plan Estratégico se adapta al marco legal a todos los niveles.</p> <p>- Despliegue completo en las áreas relevantes.</p> <p>- El Plan Estratégico cumple con las características técnicas comúnmente aceptadas y es conforme a los principios teóricos y profesionales aceptados.</p>					<p>- Existe un proceso formal, documentado y sistemático con criterios claros y definidos que comprueba que el Plan Estratégico se adapta al marco legal a todos los niveles y a normas profesionales comúnmente aceptadas.</p> <p>- Despliegue completo en todo el Plan Estratégico.</p> <p>- Se revisa la eficacia del proceso para analizar las necesidades de cambio e incorporación de mejoras al sistema.</p>					<p>- Se revisa, al final de cada periodo, la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.</p>				

5. Implantación y revisión

Subcriterio 22: Se difunde el Plan Estratégico a través de una estructura de comunicación efectiva y bidireccional que alcanza a todos los grupos de interés.

<p>Despliegue y difusión</p> <p>Indicadores:</p> <p>% Despliegue del Plan Estratégico</p> <p>% Grupos de interés a los que se difunde</p> <p>Satisfacción de los Grupos de Interés</p> <p>% Uso de los mecanismos de difusión y despliegue por parte de los grupos de interés y la Institución</p> <p>Número de revisiones del proceso</p> <p>Número de mejoras implantadas</p>	<p>- No se difunde ni se despliega el Plan Estratégico suficientemente en la Institución.</p>	<p>- Se difunde y se despliega el Plan Estratégico en las áreas relevantes relacionadas con el Plan.</p> <p>- Se comunica el producto del Plan Estratégico en los grupos de interés más relevantes.</p> <p>- No se evalúa la difusión y despliegue del Plan Estratégico.</p>	<p>- Se difunde y se despliega el Plan Estratégico en las áreas relevantes de la Institución.</p> <p>- Se comunica el producto del Plan Estratégico a todos los grupos de interés.</p> <p>- Hay evidencias de evaluación de la difusión y despliegue del Plan Estratégico.</p>	<p>- Se difunde y se despliega el Plan Estratégico de forma sistemática en todas las áreas de la Institución.</p> <p>- Se comunica el producto del Plan Estratégico a todos los grupos de interés y éstos muestran su satisfacción referente al Plan.</p> <p>- Se evalúan los mecanismos de difusión y despliegue del Plan.</p>	<p>- Se revisa, al final de cada periodo, la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.</p>																
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Subcriterio 23: Se analizan de forma consensuada planes específicos derivados del Plan Estratégico institucional en todos los ámbitos de actividad y en todas las unidades estructurales.

<p>Planes Específicos</p> <p>Indicadores:</p> <p>Número de Planes Específicos</p> <p>% Acciones Planes Específicos con definición de prioridades</p> <p>% Ámbitos y unidades relevantes con Planes Específicos</p> <p>% Evaluaciones de las prioridades efectuadas</p> <p>Número de revisiones del proceso</p> <p>Número de mejoras implantadas</p>	<p>- Surge algún plan específico por iniciativas personales de ciertos directivos.</p>			<p>- Se establecen Planes específicos en una parte significativa de la Institución.</p> <p>- Los objetivos de los planes específicos están formulados y cuantificados de forma clara, identificando a sus responsables.</p>					<p>- Se establecen planes específicos en los ámbitos y unidades relevantes.</p> <p>- Los objetivos de los planes específicos están formulados y cuantificados de forma clara, identificando a sus responsables.</p> <p>- Se priorizan las acciones del Plan general y de los específicos, asignado los recursos para llevarlas a cabo.</p>					<p>- Se establecen planes específicos en todos los ámbitos y unidades.</p> <p>- Los objetivos de los planes específicos están formulados y cuantificados de forma clara, identificando a sus responsables.</p> <p>- Se priorizan las acciones del Plan general y de los específicos, asignado los recursos para llevarlas a cabo.</p> <p>- Existe un proceso de retroalimentación de la asignación de prioridades.</p>					<p>- Se revisa, al final de cada periodo, la eficacia del proceso de integración de los planes específicos en el Plan Estratégico Institucional y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.</p>		
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Subcriterio 24: Se analiza y asegura la coherencia de la totalidad de los objetivos de los planes específicos con los objetivos institucionales definidos por la política y estrategia.

<p>Coherencia de los Planes Específicos</p> <p>Indicadores:</p> <p>% Objetivos con coherencia analizada</p> <p>% Acciones con presupuesto o asignación de recursos</p> <p>% Objetivos de los que se analizado el impacto sobre los objetivos generales</p> <p>Número de revisiones del proceso</p> <p>Número de mejoras implantadas</p>	<p>- En algunos casos se estudia la coherencia entre objetivos.</p>			<p>- Existe un proceso de aseguramiento de la coherencia entre objetivos.</p> <p>- Se ha formulado un presupuesto o asignación de recursos para la mayor parte de las acciones.</p>					<p>- Existe un proceso sistemático de aseguramiento de la coherencia entre objetivos que analiza todos los casos.</p> <p>- Se ha formulado un presupuesto o asignación de recursos todas las acciones.</p>					<p>- Se analiza el impacto que tienen los resultados obtenidos en los planes especiales, sobre los objetivos generales de la Institución.</p>					<p>- Se revisa, al final de cada periodo, la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.</p>				

Subcriterio 25: Se conocen las magnitudes y la evolución de los principales indicadores que miden la eficacia y eficiencia de los resultados.

Magnitudes y evolución de los indicadores Indicadores: % Indicadores de Objetivos con medición y evolución % Resultados Satisfactorios % Tendencias positivas % Comparaciones existentes % Comparaciones con resultados referentes % Objetivos con indicadores de eficacia y eficiencia Número de revisiones del proceso Número de mejoras implantadas	- Se realiza la medición y evolución de los indicadores en escasos objetivos.			- Se realiza la medición y evolución de los indicadores en los objetivos relevantes. - Se incorporan en los objetivos, indicadores de eficacia y eficiencia.					- Se realiza la medición y evolución de los indicadores en todos los objetivos. - La medición arroja resultados satisfactorios. - La tendencia de la medición es positiva. - Existen comparaciones (benchmarking) con otras Instituciones.					- Se realiza la medición y evolución de los indicadores en todos los objetivos mediante un proceso sistemático de análisis de los resultados. - La medición arroja resultados muy satisfactorios. - La tendencia de la medición es positiva. - Se compara (benchmarking) con otras Instituciones, obteniendo resultados relevantes.					- Se revisa, al final de cada periodo, la eficacia del proceso anterior y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.		
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Subcriterio 26: Se revisa y mejora de manera periódica el grado de implantación de la política y estrategia.

<p>Magnitudes y evolución de los indicadores</p> <p>Indicadores:</p> <p>Número de reuniones de seguimiento del grado de implantación</p> <p>Número de revisiones del calendario de revisión</p> <p>Número de revisiones del proceso</p> <p>Número de mejoras implantadas</p>	<p>- No se hace un seguimiento del despliegue de la política y estrategia en la organización</p>			<p>- Se hace un seguimiento del despliegue del Plan Estratégico en las áreas relevantes de la Institución.</p> <p>- No existe un calendario pormenorizado de revisión del grado de implantación.</p>					<p>- Se hace un seguimiento del despliegue del Plan Estratégico en todas las áreas de la Institución.</p> <p>- Existe un calendario exhaustivo de revisión del grado de implantación.</p> <p>- Se definen algunas acciones de mejora producto de la revisión.</p>					<p>- Se hace un seguimiento del despliegue del Plan Estratégico en todas las áreas de la Institución, mediante un proceso sistemático de seguimiento.</p> <p>- Se realizan revisiones del calendario de evaluación del grado.</p> <p>- Se definen acciones de mejora producto de la revisión de implantación.</p>					<p>- Se revisa, al final de cada periodo, la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.</p>		
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Anexo 2

Glosario de términos

Benchmarking: Filosofía japonesa en la que se analiza a la competencia para aprender de ellos y mejorarlos (Businesscol, 2016).

Cadena de valor: Concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa (Definición, 2017).

Despliegue: Se ocupa de lo que hace una organización para desarrollar el enfoque (Moreno, 2017).

Enfoque: Este abarca lo que una organización ha planificado hacer y las razones para ello (Moreno, 2017).

Escenarios: Es un retrato significativo de un mundo futuro, suficientemente gráfico, en el que los expertos en planificación intentan ver y aprehender los problemas, desafíos y oportunidades que tales cosas y sus circunstancias pueden presentar (Enriquez, 2012).

Factor Crítico de Éxito: Son una herramienta de manejo diseñada para asegurar que los objetivos de la empresa se logren (Fulton, 2016).

Gestión de la información: Proceso mediatizado por un conjunto de actividades que permiten la obtención de información, lo más pertinente, relevante y económica posible, para ser usada en el desarrollo y el éxito de una organización (Ecured, 2017).

Grupos de interés: Son grupos de personas dentro de una empresa que tienen objetivos propios (accionistas, empleados, directivos, etc.), de manera que la consecución de estos, está vinculada con la actuación de la empresa (Economipedia, 2015).

Grupos de trabajo: Conjunto organizado de trabajadores que se hace responsable por un resultado (Businesscol, 2016).

Indicadores: Es un dato o un conjunto de datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión (AEC, 2017).

Mercados: Lo forma un grupo de clientes potenciales que se identifican por tener una necesidad o deseo común y son capaces de hacer lo preciso para satisfacer esa necesidad o deseo (Businesscol, 2016).

Oficinas de prospectiva: Área que vela por el futuro empresarial.

Riesgos estratégicos: Es toda situación o evento que afecta o puede afectar el logro de los objetivos institucionales (Tablerodecomando, 2016).

Segmentación: Es el acto y consecuencia de segmentar; es decir, de dividir o formar segmentos o porciones (Definición, 2017).

Sistemas de información: Es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para alcanzar un fin determinado, el cual es satisfacer las necesidades de información de dicha organización (Definición, 2017).

Ventaja competitiva: Características básicas o agregadas de una empresa que le otorgan distinción en tales aspectos frente a su competencia directa e indirecta (Businesscol, 2016).

Vigilancia competitiva: Son una serie de procesos que pueden proporcionar grandes ventajas cuando son usados en una actividad profesional (EOI, 2017).

Anexo 3

Constancia de autorización



IGLESIA
ADVENTISTA
DEL SÉPTIMO DÍA

Unión
Peruana del
Norte
Calle Los Álamos N°301
Chaclacayo
Teléfono: (01) 416-9700

CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

A QUIÉN CORRESPONDA

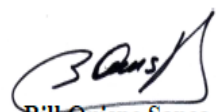
Mediante este documento tenemos a bien presentar a la investigadora **Miluska María del Carmen Villar Guevara** con DNI N° 46708778 y a su asesora la **Mg. Gladys Toyohama Pocco** con DNI N° 09505350 de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión.

Con la investigación titulada: “**Implementación del sistema de evaluación REDER al plan estratégico 2017-2019 de la Unión Peruana del Norte**” presentada por las investigadoras antes mencionadas, se resuelve **autorizar** el desarrollo de la investigación que será aplicada a los administradores y departamentales de la Unión Peruana del Norte, sus Asociaciones y Misiones.

Agradecemos anticipadamente el apoyo que pueda brindar a la investigadora, a fin de concluir satisfactoriamente este proceso, los resultados obtenidos serán difundidos por los canales correspondientes.

Atentamente,




Bill Quispe Sanca
Presidente
Unión Peruana del Norte

cc:

- Investigador

Anexo 4

Validación del instrumento

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO Cuestionario de Evaluación de Planes Estratégicos

Instrucciones: Sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

3. ¿Estima Ud. que la cantidad de ítemes que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

4. ¿Considera Ud. que si se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

5. ¿Estima Ud. que los ítemes propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podría agregar?

7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?

8. Recomendaciones

NINGUNA

Validado por: *J. RENGIFO P.*

JULIO CESAR RENGIFO PEÑA

¡Gracias!

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
Cuestionario de Evaluación de Planes Estratégicos

Instrucciones: Sirvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

3. ¿Estima Ud. que la cantidad de ítemes que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

4. ¿Considera Ud. que si se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

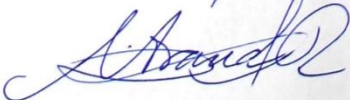
5. ¿Estima Ud. que los ítemes propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ 100

6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podría agregar?

7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?

8. Recomendaciones

Validado por: Mg. Maritza Araya Rodríguez


¡Gracias!

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
Cuestionario de Evaluación de Planes Estratégicos

Instrucciones: Sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos?
0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ **100**
2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?
0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ **100**
3. ¿Estima Ud. que la cantidad de ítemes que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?
0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ **100**
4. ¿Considera Ud. que si se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?
0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ **100**
5. ¿Estima Ud. que los ítemes propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?
0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ **100**

6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podría agregar?

7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?

8. Recomendaciones

Validado por:

Raíbel Mg. Maribel Parades Saavedra.

¡Gracias!

Anexo 5

Declaración de revisión lingüística

Dr. Donald Jaimes Zubieta, docente de la Facultad de Ciencias Humanas y Educación de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación perteneciente a la Bach. Miluska María del Carmen Villar Guevara, titulado: “Sistema de evaluación REDER al plan estratégico 2017-2019 de la Unión Peruana del Norte”, fue elaborado para optar al título profesional de Licenciada en Administración Mención Gestión Empresarial, otorgado por la Universidad Peruana Unión.

Por lo consiguiente, expreso haber leído el documento de tesis en su totalidad y que he revisado y corregido el documento en cuanto a redacción, gramática y ortografía, considerando lo establecido en el Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (APA), 6.a edición, por lo que asumo cualquier responsabilidad de omisión u error en el documento.

Asimismo, soy consciente que este compromiso de fidelidad de la tesis tiene connotaciones académicas y éticas.

Y haciendo uso de mis facultades, firmo la presente declaración en Lima, a los 30 días del mes de marzo de 2018.



Dr. Donald Jaimes Zubieta

Anexo 6

Informe de autenticidad y No plagio

5.0%

PlagScan | PRO Resultados del Análisis de los plagios del 2017-11-22 17:35 Tesis_Lic_Villar_Nov.docx Fecha: 2017-11-22 17:27

Vista: * Todas las fuentes 100 137 resultados


- Todas las fuentes 100
- Top tres 3
- Fuentes de internet 28
- Archivo de la organización 66

Resultado	Similitud	Resultados	Acción
[0]	0.3%	48 resultados	Marcar resultados en la fuente
[1]	0.5%	52 resultados	Marcar resultados en la fuente
[2]	0.3%	37 resultados	Marcar resultados en la fuente
[3]	0.9%	45 resultados	Marcar resultados en la fuente
[4]	0.4%	36 resultados	Marcar resultados en la fuente

"Informe Final de Investigación_Car...chado del 2017-10-17"

Legenda marcado del texto

- Aa concordancia exacta
- Aa cambios del texto posibles
- Aa marcado como cita


Una Institución Adventista

Sistema de evaluación REDER al plan estratégico 2017-2019 de la Unión Peruana del Norte

Por:
Miluska María del Carmen Villar Guevara

Asesora:
Mg. Gladys Toyohama Pocco

Anexo 7

Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DIMENSIONES	DISEÑO METODOLÓGICO
¿Cuál es el nivel de cumplimiento del plan estratégico a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019?	Describir el nivel de cumplimiento del plan estratégico a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019	Plan estratégico	*Análisis estratégico de la situación.	<p>Tipo de estudio: Descriptivo-Transversal, de enfoque cuantitativo</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Población: 45 líderes administrativos y departamentales de la Unión Peruana del Norte, perteneciente a la IASD.</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		*Diagnóstico estratégico de la situación.	
¿Cuál es el nivel de cumplimiento del análisis estratégico de la situación a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019?	Describir el nivel de cumplimiento del análisis estratégico de la situación a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019.		*Elección de estrategias.	
Cuál es el nivel de cumplimiento del diagnóstico estratégico de la situación a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019	Describir el nivel de cumplimiento del diagnóstico estratégico de la situación a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019.		*Implantación de estrategias.	
Cuál es el nivel de cumplimiento de la elección de estrategias a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019	Describir el nivel de cumplimiento de la elección de estrategias a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019.			
¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la implantación de estrategias a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019?	Describir el nivel de cumplimiento de la implantación de estrategias a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019.			

Fuente: Elaboración propia