

Planificación estratégica para la optimización de procesos internos en fundación de estilo de vida saludable

Rojas-Luan Paola ¹; Henríquez-Figueroa Sandra ²DOI: [10.5281/zenodo.20083796](https://doi.org/10.5281/zenodo.20083796)

RESUMEN

Objetivo: Analizar la percepción tras la implementación de un diseño de planificación estratégica para optimizar procesos internos de una fundación en estilo de vida saludable. **Material y método:** Estudio cualitativo con diseño de investigación-acción. La muestra fue de cinco personas. Inicialmente se aplicó una entrevista semiestructurada, un focus group y una revisión de registros. Durante la intervención, se usaron diversas herramientas para el análisis, determinación de objetivos y plan estratégico. En la etapa final de análisis de percepción, se empleó una entrevista semiestructurada y focus group. **Resultados:** Los participantes inicialmente reconocen la falta de lineamientos estratégicos y organizacionales. Luego de la intervención, valoran en forma positiva el diseño de planificación estratégica. **Conclusiones:** A partir del análisis realizado en la fundación, por medio de la incorporación de herramientas estratégicas en el diseño de la planificación estratégica, se logró mejorar la organización de sus operaciones y los mecanismos propuestos llevan a alcanzar de manera más eficiente sus objetivos y la optimización de sus procesos internos.

Palabras clave: planificación estratégica, fundaciones, optimización de procesos, organización y administración.

Strategic planning design for the optimization of internal processes at the foundation of a healthy lifestyle

ABSTRACT

Objective: Analyze the perception after the implementation of a strategic planning design to optimize internal processes of a healthy lifestyle foundation. **Material and method:** Qualitative study with action research design. The sample was five people. Initially, a semi-structured interview, a focus group, and a review of records were applied. During the intervention, various tools were used for analysis, determination of objectives, and the strategic plan. In the final stage of perception analysis, a semi-structured interview and a focus group were used. **Results:** Participants initially recognize the lack of strategic and organizational guidelines. After the intervention, they positively value the strategic planning design. **Conclusions:** Based on the analysis carried out in the foundation, through the incorporation of strategic tools in the design of strategic planning, it was possible to improve the organization of its operations, and the proposed mechanisms led to more efficient achievement of its objectives and the optimization of its internal processes.

Keywords: Strategic planning, Foundations, Process optimization, Organization and administration.

Planejamento estratégico para a otimização de processos internos em uma fundação de estilo de vida saudável

RESUMO

Objetivo: Analisar a percepção após a implementação de um planejamento estratégico para otimizar os processos internos de uma fundação de estilo de vida saudável. **Materiais e métodos:** Estudo qualitativo com delineamento de pesquisa-ação. A amostra foi composta por cinco pessoas. Inicialmente, foram utilizados entrevistas semiestruturadas, um grupo focal e revisão de registros. Durante a intervenção, diversas ferramentas foram utilizadas para análise, definição de objetivos e planejamento estratégico. Na etapa final de análise de percepção, foram empregados entrevistas semiestruturadas e um grupo focal. **Resultados:** Os participantes inicialmente reconheceram a falta de diretrizes estratégicas e organizacionais. Após a intervenção, avaliaram positivamente o planejamento estratégico. **Conclusões:** Com base na análise realizada na fundação, a incorporação de ferramentas estratégicas no planejamento estratégico melhorou a organização de suas operações, e os mecanismos propostos levaram a uma consecução mais eficiente de seus objetivos e à otimização de seus processos internos.

Palavras-chave: planejamento estratégico, fundações, otimização de processos, organização e administração

1. Enfermera de la Unidad de posgrado, Universidad Adventista de Chile. Correo electrónico: paolarojas@alu.unach.cl
Código ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5415-0862>

2. Unidad de posgrado, Universidad Adventista de Chile. Y Departamento de Enfermería, Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad Adventista de Chile. Correo Electrónico: sandrahenriquez@unach.cl
Código ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9156-8037>

Autor para Correspondência

Recibido: 28 de febrero 2025
Aceptado: 15 de octubre 2025
Publicado 15 de enero 2026



ROR: <https://ror.org/03qgg3111>



INTRODUCCIÓN

En las organizaciones, tanto con fines de lucro como sin ellos, es esencial contar con un proceso administrativo “planificar, organizar, dirigir y controlar” adecuadamente implementado que se ajuste a las demandas competitivas actuales ⁽¹⁾.

El término "Planeación Estratégica" (PE) es ampliamente reconocido para describir el proceso de diseño de la estrategia de una organización ⁽²⁾. Además, se afirma que “la PE es un componente fundamental dentro de la organización y que disponer de un modelo de PE facilita una respuesta ágil a los cambios” (p. 17) ⁽³⁾. Además, Ruiz et al. ⁽⁴⁾ señalan que el concepto de "desafío" resalta la importancia de establecer una PE formal en las organizaciones. Por su parte, Miranda et al. ⁽⁵⁾ indican que se ha observado que en aquellas entidades donde la PE es deficiente, la calidad de los servicios entregados se ve comprometida. La planificación se puede definir como "una técnica que permite la organización en la consecución de un objetivo determinado" (p. 9) ⁽⁶⁾.

Un diseño que cumpla con las expectativas de la organización marca el inicio del desarrollo de la formulación estratégica institucional; este proceso es crucial tanto en entidades con fines de lucro como en aquellas sin ánimo de lucro ⁽⁷⁾. En esta etapa inicial se procede a elaborar los lineamientos estratégicos, diagnóstico interno y externo, objetivos estratégicos ⁽⁸⁾, siendo los elementos que entregarán las bases para el diseño del plan estratégico para esta investigación.

La PE es esencial para cualquier tipo de organización, ya que establece las bases para orientar sus acciones y decisiones hacia la realización de sus objetivos ⁽⁹⁾. Este proceso incluye la definición explícita de la misión y visión de la organización, así como la identificación de objetivos estratégicos y la elaboración de planes concretos para su logro ⁽¹⁰⁾.

En el contexto de la PE, es crucial enfatizar la búsqueda de una dirección y un propósito claros que consoliden la orientación general de la organización, garantizando que todas las acciones y decisiones se alineen con la visión y misión establecidas, lo cual mejora la cohesión y el enfoque organizacional ⁽¹¹⁾.

La adaptabilidad a los cambios del mercado es otro aspecto importante de la PE, permitiendo que las organizaciones se anticipen y se adapten a las variaciones ambientales y del mercado, minimizando riesgos y capitalizando oportunidades de forma

efectiva ⁽¹²⁾. La mejora en la eficiencia y efectividad también se ve potenciada por una PE bien estructurada, permitiendo a las organizaciones asignar recursos de manera más eficiente y mejorar su rendimiento general, así como su capacidad para alcanzar metas ⁽¹³⁾.

Una ventaja competitiva significativa puede ser obtenida a través de una PE eficaz, identificando áreas de fortaleza únicas y oportunidades de diferenciación frente a los competidores ⁽¹⁴⁾.

Finalmente, la calidad del servicio se ve directamente influenciada por una sólida PE, como destacan Miranda et al. ⁽¹⁵⁾, mejorando la percepción y satisfacción del cliente gracias a la calidad de los servicios ofrecidos.

Considerando lo expuesto en los párrafos anteriores, la PE es una herramienta que contribuye a que las organizaciones puedan alinear sus actividades con los objetivos corporativos.

En el caso de este proyecto, la fundación de estilo de vida saludable, entidad sin fines de lucro, la cual, de acuerdo a lo señalado en su página web, tiene como propósito incentivar a la comunidad a incorporar un estilo de vida saludable y aliviar sintomatología de algunas dolencias y enfermedades ⁽¹⁶⁾, no cuenta con una PE en mediano o largo plazo, solo planes operativos de corto alcance.

Es, por tanto, que se propone realizar una intervención, la cual permita analizar la percepción tras la implementación de un diseño de PE para optimizar procesos internos de una fundación en estilo de vida saludable.

METODOLOGÍA

Cualitativo, investigación-acción de tipo práctico. El proyecto se estructuró en tres fases: diagnóstico, intervención y evaluación.

La población estudiada incluía a la directiva de la fundación y a los misioneros que desempeñaban roles en la misma. Se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia de cinco personas.

Los criterios de inclusión fueron: Participantes que trabajarán de manera estable y presencial en la fundación con una experiencia mínima de un año como misioneros. Los criterios de exclusión fueron: falta de disposición para participar y la no firma del consentimiento informado.

Se realizó una entrevista semiestructurada para la etapa diagnóstica que consistió en ocho preguntas

(Anexo 1) a través de un focus group. Las entrevistas fueron transcritas y organizadas en tablas para facilitar la identificación de las dimensiones de las respuestas. Paralelamente, se llevó a cabo una revisión documental de los archivos existentes en la organización. Este enfoque combinado permitió la triangulación de la información para una comprensión más profunda y estructurada de los temas abordados.

Una vez analizados los documentos, revisada la misión y visión, se definieron las líneas direccionales de la organización a través de talleres de trabajo grupal. En el examen interno se utilizaron las siguientes herramientas: de análisis de recursos y determinación de capacidades, análisis de Valor, Rareza, Imitabilidad y desarrollo en la Organización (VRIO), la que analiza la significancia de los recursos y capacidades y la organización para explotar estos recursos⁽¹⁷⁾ y matriz de evaluación de factores internos (MEFI), que permite determinar y ponderar las fortalezas y debilidades que enfrenta la organización⁽¹⁸⁾.

En el análisis externo se utilizó el análisis PESTEL, considerando elementos de los ámbitos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, que afectan a la organización, siendo el primer acercamiento para establecer las oportunidades y amenazas del medio externo⁽¹⁹⁾; y la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), para evaluar la información del entorno producto de la identificación de factores externos^(14, 20).

Seguidamente se elaboró la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para determinar las estrategias a desarrollar, consolidando los elementos encontrados en los análisis internos y externos, realizando un cruce de los factores, bajo las categorías de crecimiento: cruce de fortalezas y oportunidades; adaptación: cruce de debilidades y oportunidades; defensiva: cruce de fortalezas y amenazas; y supervivencia: cruce de debilidades y amenazas. Además, se definieron los objetivos estratégicos y específicos, llevando al desarrollo del plan estratégico, mediante la utilización de mesas de trabajo^(21,17).

Finalmente, para evaluar el diseño de la PE, se realizó una entrevista semiestructurada y un focus group. En ambos casos se aplicó un cuestionario de cuatro preguntas. La entrevista se efectuó mediante videollamada y el focus group fue presencial en la fundación.

Para profundizar en los resultados del diseño de la PE, se efectuaron preguntas a la presidenta para conocer su apreciación en cuanto a la participación en las etapas de diagnóstico y análisis organizacional.

Durante el desarrollo de las distintas etapas del proyecto de intervención, se veló por dar garantía en la Declaración Universal de los Derechos Humanos bajo la ley No 19.628 sobre “Protección de la Vida Privada” y valores éticos, respetando la integridad y la confidencialidad de las respuestas de los participantes⁽²²⁾. Esta investigación cuenta con todos los consentimientos informados firmados por los participantes. Esta investigación fue aprobada por el comité ético científico de la universidad adscrita bajo el N° de dictamen: 2024-06, según Acta N° 2024-03.

RESULTADOS

Los resultados se presentan a continuación según las etapas del proyecto de investigación. Para obtener una comprensión más profunda de la información obtenida por las fuentes de datos descritas anteriormente, se procede a la triangulación de los datos, en las etapas diagnóstica y evaluación para enriquecer los hallazgos:

Para la primera etapa diagnóstica, la información obtenida fue clasificada en tres categorías: organización, planificación y control de gestión, y vinculación con el medio (Anexo 12).

En cuanto a la organización, los resultados indican que la fundación tiene por objetivo principal la promoción del bienestar integral y espiritual mediante la educación, además, su estructura general es reconocida por constar con directiva y los dos centros de los cuales emergen sus actividades productivas. Además, se observó que las palabras clave que describen la misión y visión son conocidas por los participantes.

Por su parte, en planificación y control de gestión, las metas u objetivos persiguen educar a la comunidad con los programas impartidos y a su vez formar a misioneros en salud y evangelismo, y avanzar hacia la autosostenibilidad. Las reuniones de planificación de actividades giran en torno a las demandas más inmediatas y abordan problemáticas de la organización. No se ha realizado un análisis organizacional desde hace diez años, momento en el cual se efectuó un análisis FODA. A su vez se pudo constatar que la institución se vincula con instituciones afines y comunidad.

Por lo mencionado, los resultados arrojan que la fundación tiene una base sólida en cuanto a su misión y visión, pero presenta ciertas debilidades en su estructura interna, planteamiento de objetivos, planificación y seguimiento de actividades. A pesar de ello, ha demostrado capacidad para establecer colaboraciones externas.

En lo que respecta a la segunda etapa, específicamente en cuanto al estudio interno, por medio de la identificación de recursos y análisis de capacidades, arrojó que aquellos de mayor relevancia con los que cuenta la organización son: la infraestructura, equipamiento, marca, liderazgo en el sector, conocimiento de necesidades en salud de la comunidad, contar con profesionales de la salud y naturópatas certificados, imagen y prestigio, formación de agentes de cambio, experiencia y conocimiento en programas de salud e innovación y adaptación a necesidades de la comunidad. Complementando lo descrito, el análisis VRIO mostró que las ventajas sostenibles y por explotar se concentran en: conocimiento de necesidades de salud de la comunidad, generar buena experiencia en prestación de servicios-calidad, experiencia y conocimiento en programas de salud, formación de agentes de cambio, imagen y prestigio y reputación de programas. Por su parte, en la MEFI, se calificó con mayor puntaje a dos principales factores que muestran fortaleza: prestigio y experiencia en programas de salud y calidad en servicios prestados; por el contrario, los factores considerados que contribuyen mayormente a las debilidades son: conectividad inestable de internet y marketing débil. En cuanto al análisis externo, el análisis PESTEL, en el aspecto político, se identificaron como situaciones que pueden afectar a la fundación, la estabilidad del gobierno, cambio en las legislaciones y creación de nuevas leyes de salud; en el ámbito económico, se destacan: el crecimiento económico, impuestos e inflación en productos de primera necesidad; por su parte en el contexto social es de gran incidencia el estilo de vida, la conciencia por la salud, hábitos y tendencias, nivel cultural y factores religiosos y creencias; en el marco tecnológico, se destaca la inteligencia artificial e innovación de las tecnologías de información y comunicación; en perímetro ecológico o ambiental, se determinaron que los aspectos que podrían afectar de forma más significativa son: la cultura del reciclaje y políticas medioambientales; a su vez, en el aspecto

legal se destacan: licencias y certificaciones, reglas sanitarias, seguridad laboral, cambio en las legislaciones laborales y obtención de visas. En el análisis de la MEFE se calificó a los factores considerados con mayor oportunidad, los cuales fueron: la conciencia de estilo de vida más saludable e innovación en las TIC, ejercicio de naturopatía y por su parte los factores con mayores amenazas recayeron en las restricciones en la obtención de visas e inflación en productos de primera necesidad.

Se realizó una revisión de la visión y misión de la organización, llegando a la conclusión de que se mantienen las declaraciones actuales, debido a que identifican el presente y futuro de la fundación. Por su parte, la misión representa la identidad y personalidad de la fundación y en cuanto a la visión, ésta describe cómo será la organización y su entorno ⁽²¹⁾: Visión: “Educar y sanar, esparciendo el evangelio y el mensaje de salud a un mundo que perece.” Misión: “Formar Evangelistas en Salud con excelentes herramientas para salir al campo misionero a llevar el mensaje de los tres ángeles a través de la educación en salud”. Mejorar la calidad de vida de las personas a quienes servimos, basados en los remedios naturales que Dios ha provisto en Su Palabra y el Espíritu de Profecía.”

Prosiguiendo, la confección de la matriz FODA permitió establecer las estrategias resultantes de las relaciones cruzadas entre los factores internos y externos identificadas en la organización en los análisis mencionados anteriormente ^(22,23). En las combinaciones: Fortalezas y Oportunidades (FO), Debilidades y Oportunidades (DO), Fortalezas y Amenazas (FA) y Debilidades y Amenazas (DA), por cada cuadrante las más relevantes fueron:

- FO (Estrategias de Crecimiento): ampliar la oferta de programas de certificación o especialización en temas relacionados con la salud y el bienestar.
- DO (Estrategias de Adaptación): abordar la falta de estabilidad del personal, desarrollar inversiones e implementar marketing.
- FA (Estrategias Defensivas): la búsqueda de fuentes de desarrollo de sostenibilidad y optimizar el uso de recursos.
- DA (Estrategias de Supervivencia): lograr un equilibrio entre los ámbitos de escuela misionera y evangelismo.

Considerando lo planteado en la matriz FODA, como un primer acercamiento a las estrategias se

desarrollaron cuatro objetivos estratégicos: lograr ser una organización autogestionada, incrementar servicios prestados a la comunidad y a miembros de la comunidad eclesial, alcanzar una eficiencia operativa y desarrollar una producción interdisciplinaria; además, se definieron objetivos específicos por cada uno de ellos. Finalmente, se desarrolló un plan estratégico detallado, definiendo las acciones a implementar, estableciendo indicadores claves, metas específicas y plazos concretos para lograr los objetivos propuestos, siendo las actividades principales las siguientes: elaborar plan para reducción del gasto, incrementar ventas de servicios, elaborar plan de captación de colaboradores permanentes, elaborar carpeta de inversiones priorizadas y determinar fuentes de financiamiento, confeccionar plan de marketing, establecer agenda de actividades, adicionar programas online con clases en vivo y

asincrónicas, realizar seguimiento y evaluación a programas, adicionar alianzas estratégicas, definir equilibrio entre los ámbitos de escuela misionera y evangelismo, levantar procesos internos, confeccionar e implementar plan de mantenimiento de infraestructura y equipamiento, elaborar manual organizacional, estudio de carga laboral y realizar talleres de formación a misioneros.

En la tercera etapa, correspondiente a la evaluación, en respuesta a las preguntas aisladas realizadas a la presidenta sobre la experiencia de los participantes en el proceso diagnóstico y análisis organizacional, manifestó que las opiniones y aportes de todos los involucrados fueron considerados y valorados. Siguiendo la categorización realizada en la primera etapa, los resultados fueron los siguientes (Tabla 1).

Tabla 1. Triangulación de Entrevista y Focus Group en fase de evaluación.

Subcategorías	Entrevista a presidenta	Focus Group	Triangulación
Categoría 1: Organización			
Objetivo principal, jerarquía organizacional y misión y visión.	No aplica	No aplica	La presidenta y los misioneros tienen claridad sobre el objetivo principal de la fundación, cuentan con una jerarquía organizacional, no formal, y cuentan con una visión y misión; estos elementos están en concordancia con los objetivos estratégicos considerados en la planificación.
Categoría 2: Planificación y control de gestión			
Metas u objetivos a corto, mediano y largo plazo	Los objetivos estratégicos definidos están alineados con la visión y también están de acuerdo con las metas que se propusieron.	Todos los participantes coincidieron en que los objetivos estratégicos están alineados con la visión de la institución y contribuyen a alcanzar las metas propuestas.	Los objetivos estratégicos están alineados con la visión institucional, lo cual permite alcanzar las metas propuestas.
Planificación de actividades	Las estrategias planteadas son claras, concisas y factibles, llevando a alcanzar con éxito los objetivos estratégicos establecidos.	Los participantes valoraron la claridad y concisión de las estrategias, así como su factibilidad. Sin embargo, piden incorporar al plan realizado estrategias que permitan el trabajo humano y divino.	Las estrategias son claras, concisas y factibles. Se deben agregar acciones para el accionar divino en el alcance de los objetivos.
Análisis organizacional	En cuanto al impacto de esta planificación estratégica en el futuro de la fundación, es un gran cambio en la manera de trabajar y poder alcanzar resultados a largo plazo, llevando incluso a recomendar este proceso de diseño de planificación estratégica a instituciones similares, siendo compartido con otras fundaciones similares en Chile y Latinoamérica.	Todos los participantes mostraron un optimismo generalizado respecto al impacto de la planificación estratégica, confiando en que esta impulsará cambios significativos y sostenibles en la planificación y el control de gestión de la fundación. Los participantes recomendarían el diseño de una planificación estratégica a otras instituciones similares.	La planificación estratégica sería un catalizador para el cambio, generando un impacto positivo y duradero en la fundación. Se recomienda el diseño de una planificación estratégica a instituciones similares.
Categoría 3: Vinculación con el medio			
Instituciones vinculadas	No aplica	No aplica	La fundación cuenta con alianzas estratégicas que son fundamentales para el logro de sus objetivos. Estas colaboraciones se fortalecerán y complementarán con nuevas alianzas, según sea necesario.

*Elaboración propia

En organización y vinculación con el medio, no aplicaban preguntas en la fase de evaluación, dado lo

manifestado en los resultados de la primera etapa, que indicaron que la presidenta y los misioneros saben

muy bien cuál es el objetivo de la fundación, a pesar de una estructura organizacional informal, todos comparten una misma visión y misión que encaja con los planes a futuro. Además, cuenta con alianzas estratégicas, las cuales se han de fortalecer.

Principalmente en planificación y control de gestión, los resultados muestran que los objetivos estratégicos se encuentran alineados con la visión institucional, lo que facilita la consecución de las metas propuestas. Las estrategias diseñadas son claras, concisas y factibles. Se plantea complementar la planificación con acciones que invoquen la intervención divina. Este modelo de PE podría servir como referente para otras instituciones con objetivos similares, de acuerdo a lo manifestado por los participantes.

La percepción es que la fundación tiene un alto potencial para mejorar su impacto y sostenibilidad, pero esto depende de su capacidad para superar sus debilidades actuales, implementar herramientas de gestión adecuadas y adoptar una visión estratégica. Si bien las limitaciones actuales representan desafíos significativos, también revelan oportunidades claras para fortalecer su estructura y funcionamiento.

DISCUSIÓN

Según argumentan Quintero et al. ⁽³⁾, una adecuada PE es fundamental en todo tipo de organización; sin embargo, en las instituciones de menor tamaño es una herramienta que no es explotada, debido principalmente a la falta de conocimiento y capacitación en el aporte significativo en la administración de todos los ámbitos de la empresa ⁽²⁴⁾. Estos argumentos respaldan los hallazgos de esta investigación.

Se puede vislumbrar que la esencia de la fundación, su misión y visión, se encuentran plasmadas con claridad, los miembros de la organización comprenden a cabalidad las palabras clave y la razón de ser de la misma, lo cual concuerda con CPC et al. ⁽²⁵⁾ al mencionar que el contar con claridad de la misión y visión es un factor de éxito relevante, lo cual muestra un compromiso por sus miembros.

Sin embargo, los objetivos de la fundación giran en torno a las características de los servicios, que se pretenden ofrecer y proyectos de infraestructura, careciendo de un horizonte temporal a largo plazo, lo cual es avalado por Castro ⁽²⁶⁾, quien indica que las

empresas que buscan resultados inmediatos carecen de estrategias a largo plazo por considerarlo un lujo.

Por su parte, las actividades planificadas revisadas en esta investigación se circunscriben al ámbito operacional y en las reuniones de planificación se observa una tendencia recurrente a abordar la resolución de problemas inmediatos y se descuida la coordinación de actividades para optimización de procesos, lo cual es apoyado por el argumento de Soledispa et al. ⁽²⁷⁾, quienes sostienen que las pequeñas empresas suelen carecer de herramientas de gestión adecuadas que orienten su accionar. Sin embargo, Paredes et al. ⁽²⁸⁾ argumentan que es relevante considerar las actividades operacionales en forma continua con el fin de minimizar riesgos en la cadena de producción.

Esta dinámica se evidenció en esta investigación, al detectar la ausencia de una PE que ha afectado a la fijación de objetivos en el mediano y largo plazo que estén en armonía con el alcance de la visión institucional, en este aspecto Borbón et al. ⁽²⁹⁾ sostienen que “las pequeñas y medianas empresas (Pymes) necesitan tomar decisiones inteligentes que les permitan favorecerse de valor perdurable dentro de sus objetivos mediante una PE”. Esta situación es evidenciada también por Hernández ⁽¹⁷⁾, quien indica que en este tipo de organización, los elementos claves por los cuales operan son el conocimiento y experiencia en el servicio prestado, sumado a ello el reconocimiento en la comunidad y capital relacional, con un nulo conocimiento teórico administrativo aplicado a su gestión, siendo uno de los resultados de esta investigación que una de las principales fortalezas de la institución es prestigio y experiencia en programas de salud.

Los objetivos determinados y sus correspondientes actividades fueron enmarcados en las perspectivas comúnmente utilizadas en un cuadro de mando integral, con la finalidad de un futuro seguimiento a lo planificado; lo expuesto es igualmente sugerido por Hernández ⁽¹⁷⁾, quien indica que utilizar estas perspectivas para observar la actividad organizacional ayuda a concentrar la atención en las medidas más cruciales.

Dentro de las estrategias clave que surgieron en la intervención, debido a su inexistencia y necesaria elaboración, se pueden mencionar: *desarrollo de plan de marketing*, siendo destacado por Ruiz ⁽⁴⁾, como un elemento primordialmente necesario dentro de una

organización el cual comunica las características y beneficios de los servicios ofrecidos, situación que es crítica en la fundación dada la carencia de una estrategia de marketing. Por su parte, el *levantamiento de proceso internos*, ausente en la organización, ha provocado un mal uso de recursos y control de la gestión interna; situación respaldada por Uribe ⁽²⁾ quien indica que en este tipo de empresas la gestión por procesos no es una actividad planeada careciendo del debido control estratégico, a su vez Saavedra ⁽²⁴⁾ indica que la falta de respaldo de procesos adecuados en estas tipo de empresas pueden afectar la implementación de una PE, por su parte Soledispa ⁽²⁷⁾ agrega que la falta de claridad en los procesos puede afectar la innovación y calidad del servicio y eficacia en sus operaciones. Se suma a las estrategias claves, la *elaboración de manual organizacional*, la ausencia de este tipo de herramienta ha llevado a que la fundación tenga la información en forma dispersa e incluso la falta de algunos elementos de gran importancia; situación que destaca Hernández ⁽¹⁷⁾ al señalar que las organizaciones sin fines de lucro descuidan este elemento importantísimo, siendo que por medio de un manual organizacional las entidades logran la descripción de sus puestos de trabajo, delegación de responsabilidades, descripción de procesos, disminuir variaciones y minimizar errores.

Por lo descrito por medio del diseño de una PE en la presente intervención, se ha fijado el orden y horizonte en el accionar institucional, siendo fundamental que su implementación sea una prioridad ⁽⁵⁾.

CONCLUSIÓN

La experiencia de esta fundación demuestra que el diseño y futura implementación de una PE en organizaciones sin fines de lucro es un factor clave para mejorar su desempeño y sostenibilidad.

Se constató la existencia de planes de las principales actividades operativas, de carácter informal. A través del diseño de un plan estratégico formalizado, se logró establecer un marco de referencia claro para la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Se evidenció que el diseño de una PE fue el paso fundamental hacia la optimización de sus procesos internos.

Asimismo, la percepción de los actores involucrados respecto a la utilidad del plan estratégico

fue positiva, destacando su contribución para mejorar la coordinación de las actividades y fortalecer el alcance de la visión institucional.

Se concluye que, a partir del análisis realizado en la fundación, por medio de la incorporación de herramientas estratégicas en el diseño de la PE, se logró mejorar la organización de sus operaciones y los mecanismos propuestos llevan a alcanzar de manera más eficiente sus objetivos y la optimización de sus procesos internos, con el fin de educar sobre un estilo de vida saludable a la comunidad.

LIMITACIONES

- El tamaño de la muestra presentó ciertas dificultades como se esperaba al inicio del diagnóstico, en cuanto a la cantidad de participantes y vinculación de tiempo más extenso con la fundación.
- Acceso a información, respecto a registros, estos están dispersos e incompletos.
- Falta de estudios similares, específicamente, sobre el análisis de la percepción tras la implementación de un diseño de PE en entidades sin fines de lucro.

RECOMENDACIONES

- Para futuras investigaciones al respecto, sería interesante combinar métodos cuantitativos y cualitativos para tener una visión más completa de la percepción de los involucrados.
- Explorar diferentes modelos de PE para contar con diversidad de enfoques en este tipo de entidades.

Financiamiento: Los autores declaran no tener financiamiento alguno en este proyecto.

Conflicto de intereses: los investigadores declaran no tener conflicto de interés.

REFERENCIAS

1. Parrales, J.; Peña, D.; Figueroa, M. Sistemas de Control Administrativo en el Entorno Microempresarial. Polo del Conocimiento [Internet]. 2022 [citado el 6 de noviembre de



- 2024];7(2):684–706. Disponible en: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3610>
2. Uribe, M. Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Rev Cient Pensam Gest* [Internet]. 2021 [citado el 6 de noviembre de 2024];(51):15–53. Disponible en: <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/13012>
 3. Quintero, L.; Bedoya, M. Planeación estratégica y morfología organizacional en el contexto universitario: estudio de caso. *Rev, CEA* [Internet]. 2022 [citado el 6 de noviembre de 2024];8(18): e2228. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.22430/24223182.2228>
 4. Ruiz, J.; Solís, C.; López, N. La incidencia de la planificación estratégica en el desempeño del marketing: una revisión crítica. *afb* [Internet]. 2021 [citado el 6 de noviembre de 2024];4(2):36–44. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.93>
 5. Miranda, C.; Corratgé, H.; Soler, A. La planificación estratégica en las instituciones de salud. *Infodir* [Internet]. 2021 [citado el 6 de noviembre de 2024];(34). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_artt_ext&pid=S1996-35212021000100015&lng=es
 6. Esteban, L.; Vázquez, L. Objetivos de desarrollo sostenible y acción social. Una experiencia de incorporación de ODS en la planificación estratégica de una entidad sin ánimo de lucro. *Itinerarios Trab Soc* [Internet]. 2023 [citado el 6 de noviembre de 2024];(3):7–13. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1344/its.i3.40282>
 7. Montalvo, I. El ejercicio del liderazgo en organizaciones sin fines de lucro exitosas: un estudio de caso múltiple. 2022 [citado el 7 de noviembre de 2024]. Disponible en: <https://repositorio.upr.edu/handle/11721/2926>
 8. Pellicer, R.; Castellanos, G. Procedimiento de planificación operativa como alternativa de articulación de los niveles de la planificación. *Rev retos* [Internet]. 2023 [citado el 6 de noviembre de 2024];17(2). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_artt_ext&pid=S2306-91552023000200004&lng=es&tlng=es
 9. Anchundia, A.; Cervantes, J. El ambiente de control en las organizaciones: EA, Bibliográfica U. *Gestión Joven* [Internet]. *Gestionjoven.org*. [citado el 7 de noviembre de 2024]. Disponible en: https://gestionjoven.org/revista/contenidos_23_4/Vol23_num4_2.pdf
 10. Palacios, A.; Barbery, D. Diseño de un modelo de gestión aplicado a una PYME en el sector eléctrico. *rgn* [Internet]. 2023 [citado el 6 de noviembre de 2024];8(35): e2301038. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.46652/rgn.v8i35.1038>
 11. Sarmiento, M. Desarrollo de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional. *MQRInvestigar* [Internet]. 2024 [citado el 6 de noviembre de 2024];8(2):1820–41. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.56048/mqr20225.8.2.2024.1820-1841>
 12. Flórez, D.; Ramírez, M.; Losada, J. Transferencia del conocimiento, una estrategia para el control de riesgos laborales: revisión bibliográfica. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión* [Internet]. 2022 [citado el 6 de noviembre de 2024];14(1). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.15332/24631140.7483>
 13. Esteban, A.; Vázquez, S. Eficiencia organizacional a través de la planificación estratégica. Pearson, 2023.

14. Navajo, M. Estrategias competitivas y planificación estratégica. Ediciones Deusto; 2009.
15. Miranda, F.; López, J.; Castillo, D. Calidad de servicio y planificación estratégica: un estudio correlacional. Editorial Universidad de Sevilla; 2021.
16. Fundación Los Aromos. ¿Quiénes somos? [Internet]. Pinto, Chile: Fundación Los Aromos [citado el 6 de noviembre de 2024]. Disponible en: <https://losaromos.org/>
17. Hernández, P.; De la Garza, M. ¿La planeación estratégica tradicional es útil para empresas sociales? Estudio de caso. Econ Creat [Internet]. 2023 [citado el 6 de noviembre de 2024];(19):227–64. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.46840/ec.2023.19.a8>
18. Escobar, M.; Méndez, A. Diagnóstico situacional para potenciar la internacionalización de las mipymes del sector agroindustrial de Valledupar, Colombia. Rev, CEA [Internet]. 2024 [citado el 6 de noviembre de 2024];10(24): e2798. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.22430/24223182.2798>
19. Trejo, R.; Sánchez, A.; Pérez, J.; Moreno, Z.; González, B. Análisis de factores internos y externos mediante las herramientas de PESTEL y FODA en una empresa de corte láser en el estado de Tlaxcala. Ciencia Latina [Internet]. 2023 [citado el 6 de noviembre de 2024];7(5):8461–74. Disponible en: http://dx.doi.org/10.37811/cl_rem.v7i5.8421
20. González, J.; Rodríguez, M. Manual práctico de planificación estratégica. España: Ediciones Díaz de Santos; 2009.
21. Navajo, P. Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Narcea Ediciones; 2009.
22. González, A.; Salazar, A.; Ramírez, J. La ética en la investigación cualitativa: una reflexión desde los estudios organizacionales. New Trends in Qualitative Research [Internet]. 2023 [citado el 6 de noviembre de 2024];17: e808. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.36367/ntqr.17.2023.e808>
23. Cancino, C. Documento docente: Matriz de Análisis FODA Cuantitativo [Internet]. Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile; 2012 [citado el 6 de noviembre de 2024]. Disponible en: <https://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>
24. Saavedra, M. La planeación estratégica en las PYME de México y su relación con las características de la empresa y el empresario. VISIÓN GERENCIAL [Internet]. 2021 [citado el 6 de noviembre de 2024];2(21):238–55. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.53766/vigeren/2021.21.02.04>
25. Rizo, M. La importancia de la claridad en la misión y visión de una empresa familiar para su trascendencia [Internet]. México, D.F.: Salles Sainz Grant Thornton; 2024 [citado el 6 de noviembre de 2024]. Disponible en: <https://www.granthornton.mx/novedades/articulos-y-publicaciones/la-importancia-de-la-claridad-en-la-mision-y-vision-de-una-empresa-familiar-para-su-trascendencia/>
26. .Castro M. 5 razones por las que te resistes a la planificación estratégica [Internet]. Santiago, Chile: Estrategio; 19 de agosto de 2023, [citado el 6 de noviembre de 2024]. Disponible en: <https://www.estrategio.cl/post/los-desafios-para-la-planificacion-estrategica>



27. Soledispa X, Pionce J, Sierra M. La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. Dominio Las Ciencias [Internet]. 2022 [citado el 6 de noviembre de 2024];8(1):280–94. Disponible en: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2571>
28. Paredes A, Chud V, Peña C. Gestión de riesgos operacionales en cadenas de suministro agroalimentarias bajo un enfoque de manufactura esbelta. CIT Inform Tecnol [Internet]. 2022 [citado el 6 de noviembre de 2024];33(1):245–58. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-07642022000100245>
29. Borbón J, Navarro E, Leyva B. Productividad y eficiencia en PyMEs a través de la Planeación Estratégica. Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales [Internet]. 2023 [citado el 6 de noviembre de 2024];(39). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.559>