





**Tesis de Maestría en Gerencia y Administración de  
Servicios de Salud**

**DIAGNÓSTICO Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA  
LA FUNDACIÓN DE ORTODONCIA**

**Autora: Od. Gabriela Alicia Maffini**

**Director: Dr. Roberto Tafani**

**Córdoba, República Argentina, 2015**

**TRIBUNAL DE TESIS:**

**Mgter. Rubén Armando CASTRO TOSCHI**

**Mgter. Susana Elvira RIVOLTA**

**Mgter. Yamili Salma FAIAD**

**DEDICATORIA: a Walter  
a mi familia  
a mis amigos**

## **Agradecimientos:**

Quiero expresar mi agradecimiento en primer lugar a mis padres, por su incansable esfuerzo para hacer de sus hijos personas íntegras, por su ejemplo de superación y sus valiosas enseñanzas.

A mi hermana, Silvina por su apoyo incondicional cada vez que lo he necesitado.

A Walter por ser mi amor y la razón para vivir plenamente cada día.

A mi gran amiga María José, por su confianza en que esta Tesis podía significar un aporte para la Fundación de Ortodoncia. Gracias por darme la oportunidad de realizar este trabajo en la Institución.

A mis profesores de la Maestría, especialmente al profesor Roberto Tafani, por su buena disposición y ejemplo, por sus aportes y observaciones para que esta Tesis llegara a buen puerto.

A los amigos y todas las personas valiosas que he podido ir sumando mientras recorro este camino de la vida.

A todos, gracias por apoyarme y alentarme siempre a dar lo mejor de mí.

A Dios, por su infinito e incondicional amor.

*Art.23- Ord. Rectoral 3/77 “La Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de Córdoba, no es solidaria con los conceptos vertidos por el autor”*

## **ÍNDICE**

Resumen.	1
Introducción.	5
Formulación del Problema.	6
Justificación.	7
Objetivos.	8

### **Capítulo I: Descripción General: La Odontología.**

La formación de Grado y Posgrado - Educación Continua.	9
--	---

### **Capítulo II: La Fundación de Ortodoncia.**

Presentación.	15
Descripción de la Fundación.	17
Infraestructura - Instalaciones.	17
Recursos Humanos - Organigrama.	18
Asesoramiento Externo - Aspectos Legales - Recursos Económicos.	19

### **Capítulo III: Marco Teórico.**

Estrategia.	20
Planificar.	23
Plan.	23
Planificación Estratégica.	23
Modelos de planificaciones estratégicas.	29
El proceso de la planificación estratégica y sus fases.	35
Misión.	36
Visión.	36
Diagnóstico Estratégico.	37
FODA.	38
Identificación de Problemas.	42
Determinación de Objetivos.	43
Formulación de Estrategias.	44
Implementación de Estrategias.	49
Evaluación y Seguimiento.	50

### **Capítulo IV - Marco Metodológico.**

Tipo de Investigación.	57
Procedimientos – Técnica - Instrumentos.	58
- Recolección de Datos - Acopio y Análisis de la documentación.	58
- Observación.	59
- Reuniones grupales .	59
- Tormenta de Ideas- Entrevistas.	60

- Encuestas.	61
Diseño de la Investigación.	62
- Encuestas a Docentes de la Fundación.	62
- Encuestas a Od. Alumnos de la Fundación.	62
- Encuestas a Od. No Alumnos de la Fundación.	62
Población - Muestra.	63
Metodología de Análisis de datos.	64

### **Capítulo V- Análisis e Interpretación de los resultados.**

Encuesta realizada a docentes de la Fundación.	65
Encuestas realizadas a Odontólogos Alumnos de la Fundación.	79
Encuestas realizadas a Odontólogos No Alumnos de la Fundación.	92
Resultados y Conclusiones.	101

### **Capítulo VI - Diagnóstico Estratégico de la Fundación.**

Análisis Estratégico Externo.	106
Análisis Estratégico Interno.	121
Análisis de la Misión y Visión de la Fundación.	124
Determinación de las: Fortalezas - Amenazas – Debilidades - Oportunidades.	124
Matriz FODA.	128

### **Capítulo VII- Lineamientos Estratégicos para la Fundación de Ortodoncia- Propuesta.**

Misión.	129
Visión - Objetivos.	130
Estrategias.	131

### **Capítulo VIII- Discusión- Conclusiones- Recomendaciones.**

Discusión.	132
Conclusiones.	133
Recomendaciones.	135
Glosario.	137

Anexo I: Guía de Entrevistas a Directivos.	140
Anexo II: Encuesta a Docentes de la Fundación.	142
Anexo III: Encuesta a Od. Alumnos de la Fundación.	152
Anexo IV: Encuesta a Od. No Alumnos de la Fundación.	158

Bibliografía.	167
---------------	-----

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se realizó en la Fundación de Ortodoncia, al haberse detectado una reducción progresiva de la cantidad de odontólogos que efectúan allí su formación de posgrado.

Se desarrolló un análisis de la Institución considerando los factores externos e internos y se plantearon Lineamientos Estratégicos para la Fundación de Ortodoncia orientados a incrementar su nivel de competitividad.

El trabajo se llevó a cabo en etapas o fases:

- La primera consta de la revisión documental, revisión de páginas Web, se estudiaron distintos modelos de planificación estratégica tomando de ellos los elementos particulares y de importancia para este trabajo.

- En la segunda fase se efectuó un estudio de campo, basado en entrevistas semiestructuradas con miembros Directivos de la Fundación, también se realizaron reuniones grupales con los docentes y a través de encuestas mediante un cuestionario estructurado, realizadas a Docentes de la Fundación, a odontólogos actuales Alumnos (clientes) y a grupo de odontólogos No Alumnos de la Fundación (es decir odontólogos no clientes actuales y que constituyen el mercado potencial para la Institución).

- En la tercera fase, se efectuó el análisis de datos recabados y con los resultados de las encuestas, de las entrevistas y de las reuniones se desarrolló el Análisis Estratégico considerando los factores externos e internos, determinándose las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades, que se trasladaron al diseño de la matriz FODA. Además, se analizaron la Misión y la Visión de la Fundación y sus componentes constitutivos.

- En la cuarta fase, se definieron los Objetivos y se formularon las Estrategias para dejar definidos los Lineamientos Estratégicos para la Fundación, que le permitan encaminarse en un proceso de planificación estratégica.

Seguidamente se consideran las conclusiones y recomendaciones que derivan del desarrollo del presente trabajo, las mismas alineadas con los objetivos establecidos.

Por último, se señala la bibliografía que soporta la investigación realizada.

## **SUMMARY**

This research was conducted at the Foundation of Orthodontics, to a progressive reduction in the number of dentists who performed there his postgraduate training on detection.

Institución análisis was developed considering external and internal factors and Strategic Guidelines were raised for the Foundation of Orthodontics aimed at increasing their competitiveness.

The work was carried out in stages or phases:

- The first consists of the document review, review of Web pages, various models of strategic planning taking them private and importance to this work elements were studied.

- In the second phase a field study based on semi-structured interviews with executives Foundation members took place, group meetings with teachers and through surveys were also conducted using a structured questionnaire, conducted for Teachers Foundation, current dentists students (clients) and no group of students dentists Foundation (ie no customers, dentists is the potential market).

- In the third phase, the analysis of data collected and the results of surveys, interviews and meetings was held Strategic Analysis was developed considering external and internal factors, determining Threats, Opportunities, Strengths and Weaknesses, they moved to the design of the SWOT matrix. The Mission and Vision of the Foundation and its constituent components were analyzed.

- In the fourth phase, the objectives were defined and formulated strategies to finally well, leaving defined the Strategic Guidelines for the FOUNDATION, enabling it to move in a process of strategic planning.

Then consider the conclusions and recommendations derived from the development of research, they aligned with the objectives set.

Finally, the literature supports the stated research.

## **INTRODUCCIÓN**

La Planificación es considerada como una poderosa herramienta para ubicar y guiar a una organización dentro un contexto económico variable y competitivo.

Constituye un potente instrumento de gestión para dar una respuesta adecuada a nuevos escenarios, para obtener y utilizar los recursos; para que sus integrantes tomen decisiones y ejecuten actividades acordes con los objetivos y además para contar con medios de evaluación para controlar los resultados obtenidos.

Las instituciones educativas, también utilizan la Planificación Estratégica para optimizar la utilización de los recursos, para su desarrollo, para mejorar los resultados y para ofertar un servicio de calidad.

El presente trabajo, se realizó en la Fundación de Ortodoncia, que se ubica en la ciudad de Córdoba, y es una entidad civil sin fines de lucro fundada en 2003, que desarrolla una labor docente asistencial a través de Cursos de Formación de Posgrado Odontológico en las siguientes disciplinas: Ortodoncia- Ortopedia y Tratamiento de Articulación Témporomaxilar.

Como Odontóloga y Docente de la Fundación de Ortodoncia, y como maestreando de la Escuela de Salud Pública de la Universidad Nacional de Córdoba en su Maestría en Gerencia y Administración de Servicios de Salud me encuentro ante el desafío de realizar un Análisis y Diagnóstico de la institución y aportar una propuesta de Lineamientos Estratégicos para la FUNDACIÓN de ORTODONCIA.

Este documento será estructurado en ocho Capítulos:

**CAPÍTULO I:** Descripción General- La Odontología- Formación Grado y Posgrado- Educación Continua.

**CAPÍTULO II:** La Fundación de Ortodoncia- Presentación.

**CAPÍTULO III:** Marco teórico.

**CAPÍTULO IV:** Marco Metodológico.

**CAPÍTULO V:** Análisis e Interpretación de los Resultados.

**CAPÍTULO VI:** Diagnóstico Estratégico- Matriz FODA.

**CAPÍTULO VII:** Lineamientos Estratégicos para la Fundación de Ortodoncia.

## CAPÍTULO VIII: Discusión - Conclusiones - Recomendaciones.

**FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:** Surge del análisis de los datos recabados en la documentación proporcionada por la Fundación, que existe un decrecimiento gradual y progresivo en los últimos 5 años de la matriculación de los odontólogos que se forman en la Fundación, según datos expresados en Tabla N°1 y Gráfico N°1.

<b>Año</b>	<b>Registro de odontólogos matriculados en Cursos de Formación en la Fundación de Ortodoncia.</b>
<b>2009</b>	<b>285</b>
<b>2010</b>	<b>263</b>
<b>2011</b>	<b>239</b>
<b>2012</b>	<b>217</b>
<b>2013</b>	<b>185</b>
<b>2014</b>	<b>172</b>

Tabla N° 1 - Registro de cantidad de alumnos matriculados en la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: Fundación de Ortodoncia 2014)

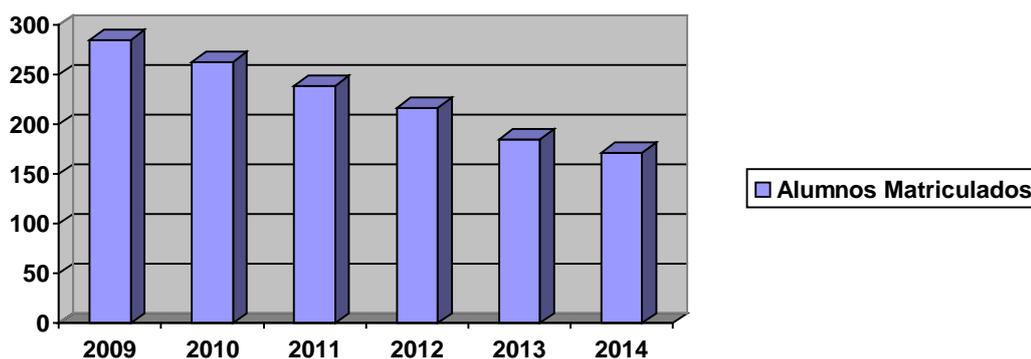


Gráfico N° 1 - Cantidad de alumnos matriculados en la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: Fundación de Ortodoncia 2014)

Visto los datos, surgió la necesidad por parte de la autoridades de desarrollar un análisis de la Institución, para conocer los aspectos a modificar, o a profundizar, y determinar las medidas a implementar con el objetivo de incrementar la cantidad de matriculados, impulsando el crecimiento de la organización.

La Fundación objeto de estudio, carece de una planificación estratégica formalmente establecida, tampoco cuenta con una planificación de actividades, ya que las mismas se realizan a medida que van surgiendo las necesidades, y no cuenta con una Visión –Misión y Objetivos conocidos ni compartidos por sus miembros.

La propuesta del presente trabajo de tesis, es el desarrollar un Análisis y Diagnóstico Estratégico de la Institución, detectar las causas que generan el problema planteado y señalar Lineamientos Estratégicos para la Fundación de Ortodoncia, como una herramienta que le brinde la posibilidad de recuperar e incrementar la cantidad de alumnos y su participación en el mercado, soportándose en sus fortalezas, aprovechando oportunidades que la conduzca a incrementar su competitividad, mediante el cumplimiento de su misión, la visión y objetivos.

## **JUSTIFICACIÓN**

Hoy, los paradigmas indican que toda organización educativa debe tener una planeación estratégica que construya o incremente la capacidad de gestión y administración con un talento humano para ofertar una educación de calidad, y para que sean competitivas en el entorno.

Visto la realidad educativa en la que se desenvuelve la Fundación de Ortodoncia, y dado que no cuenta con los instrumentos adecuados de planificación he creído importante realizar este trabajo de investigación a fin de analizar la institución, detectar los problemas por los que atraviesa para proponer Lineamientos Estratégicos tendientes a incrementar la cantidad de alumnos y su participación en el mercado como así también orientados hacia el cumplimiento de su visión, misión, y objetivos.

Definir los lineamientos estratégicos de Fundación, aportará una herramienta para la toma de decisiones, actuando como una guía para el cumplimiento de los objetivos mediante las estrategias establecidas.

### **OBJETIVO GENERAL**

\* Efectuar el Análisis y Diagnóstico Estratégico de la Fundación de Ortodoncia y proponer Lineamientos Estratégicos para la Fundación como una herramienta para orientar la toma de decisiones y la definición de los caminos a seguir para poder llevar adelante sus objetivos.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

\* Analizar la Misión y Visión de la Fundación.

\* Analizar el ambiente interno: para detectar fortalezas - debilidades.

\* Analizar el entorno: en términos de estudiantes, docentes, instituciones relacionadas, entorno socioeconómico, marco jurídico, etc. para detectar oportunidades y amenazas.

\* Describir el perfil de la demanda de posgrados en Odontología en los Odontólogos egresados de la UNC.

\* Identificar los problemas.

\* Formular Objetivos.

\* Proponer los Lineamientos Estratégicos para la Fundación.

## **CAPÍTULO I – DESCRIPCIÓN GENERAL**

### **La Odontología-La formación de Grado y Posgrado- Educación Continua.**

La ODONTOLOGÍA es una disciplina que pertenece al área de las Ciencias de la Salud y se ocupa de la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de las enfermedades buco dentales que padecen los seres humanos.

La Carrera de Grado de Odontología, en las Universidades de Argentina, tiene una duración de 5 años, y cuenta con 41 materias que incluyen contenidos teóricos, prácticos y también con prácticas de atención clínica de pacientes.

El Plan de Estudios agrupa asignaturas en tres ciclos:

Ciclo de NIVELACIÓN - Ciclo BÁSICO - Ciclo PROFESIONAL.

Las actividades de práctica clínica de atención en pacientes, principalmente se desarrollan en los dos últimos años de la carrera, y están focalizadas en el aprendizaje y desarrollo de prácticas odontológicas de menor complejidad técnica y de mayor aplicación diaria en el ejercicio profesional habitual del odontólogo generalista en su actividad asistencial.

Las técnicas en disciplinas de mayor complejidad profesional, como por ejemplo la ORTODONCIA, la IMPLANTOLOGÍA- la CIRUGÍA MAXILOFACIAL, y TRATAMIENTO DE ENFERMEDADES ARTICULARES (A.T.M.) son estudiadas en forma teórica durante la formación de grado, con poca o ninguna actividad de práctica clínica.

Es decir que una vez que ha egresado, el profesional odontólogo puede continuar con la formación de posgrado para la profundización de técnicas ya aprendidas, o bien para incorporar conocimientos y aplicación de nuevas técnicas, como así también formarse de modo específico para alcanzar títulos de Especialista, de Doctor o de Magíster según las instancias oficiales a través de los Ministerios de la Nación.

Dado que el desarrollo científico y tecnológico es permanente, y que de manera continua surgen nuevas técnicas, materiales en las diferentes especialidades de la Odontología, la actualización y formación de posgrado, constituye un aspecto esencial en el desarrollo profesional y capacitación de los odontólogos.

La formación profesional permanente, o Educación Continua según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), “es el proceso educativo permanente destinado a actualizar y mejorar la capacitación profesional frente a la evolución científico-técnica y las necesidades sociales.”

También es mencionada la formación de los odontólogos en la declaración de París de la Federación Dental Internacional (FDI) del año 1967 sobre Principios Internacionales de la Ética para la Profesión Dental, expresa que “... el odontólogo debe mantener al día sus conocimientos y habilidades por medio de la Educación Continua.” (FDI, 1967)

A su vez, el Colegio Odontológico de la Provincia de Córdoba (Argentina) concibe a la Formación Profesional Permanente, como el “conjunto de experiencias” que siguen a la formación de grado, y que permiten al odontólogo, mantener, aumentar y mejorar su competencia para que esta sea pertinente al desarrollo de sus responsabilidades éticas y sociales. La misma es una obligación moral y ética para todos y cada uno de los odontólogos; y tendrá como requisitos esenciales ser auténtica, eficaz y asequible. Tal como se expresa en los Estatutos y Código de Ética y Disciplina del Colegio Odontológico de la Provincia de Córdoba – Ley 4806 – Capítulo VII – Artículo 36: Es contrario a la ética no continuar perfeccionando los conocimientos y técnicas profesionales y no mantener actualizada la habilidad profesional por medio de la educación continua durante toda la vida profesional activa. (Colegio Odontológico de Córdoba, 2010)

Considerando que la formación continua del profesional odontólogo es una actividad que encuadrada en las normas éticas del profesional, desde 2014 el Colegio Odontológico de la Provincia de Córdoba, reglamentó la Reválida de Matrícula para

los Odontólogos de la Provincia de Córdoba. (Acta N° 95- Asamblea General Extraordinaria 11-12-2009- Colegio Odontológico de la Provincia de Córdoba).

Actualmente el mercado de trabajo, no está regido solamente por lo que una persona es capaz de hacer (es decir por su contribución efectiva en los procesos de trabajo), sino también por las certificaciones con las cuenta, lo que juega un papel central en la distribución de los puestos, en las formas de movilidad y en la valoración social.

La Educación Continua del profesional odontólogo, puede llevarse a cabo por medio de:

Campañas o Programas Especiales: Conjunto de actividades profesionales aplicadas a un fin determinado (por ejemplo: prevención, educación y promoción; epidemiología, etc.) debidamente aprobadas, autorizadas y supervisadas por las autoridades competentes. Los profesionales que participan deben contar con una capacitación previa. A modo de cierre de la campaña y/o programa se comunican los datos relevados y conclusiones.

Conferencia o Coloquio: Situación de enseñanza-aprendizaje en la que el disertante presenta, analiza y explica en forma oral ciertos contenidos; los asistentes participan en la discusión durante o al final de la disertación.

Congreso: Conjunto de actividades científicas, académicas, institucionales y culturales plasmadas en una reunión de miembros de asociaciones profesionales, con el objeto de actualizar, debatir, exponer y concluir sobre avances en el conocimiento.

Curso: Conjunto planificado y secuenciado de actividades académicas, con o sin evaluación. Las actividades a desarrollar por parte del asistente pueden ser de carácter teórico o teórico-práctico con práctica clínica.

Doctorados: tiene por objeto la formación de posgraduados para que puedan lograr aportes originales en un área de conocimientos –cuya universalidad deben procurar-, dentro de un marco de excelencia académica, a través de una formación que se centre

fundamentalmente en torno a la investigación desde la que se procurará realizar dichos aportes originales. El doctorado culmina con una tesis de carácter individual. La tesis debe constituirse como un aporte original al área del conocimiento de la que se trate, y demostrar solvencia teórica y metodológica relevante en el campo de la investigación científica. Conduce al otorgamiento del título de “Doctor” con especificación precisa de una disciplina o área disciplinar.

Educación a distancia: Se caracterizan por un proceso de enseñanza-aprendizaje en el que el tutor y cursante no comparten el mismo espacio físico, realizando actividades apoyadas por una estructura orgánica y estableciéndose la comunicación a través de los medios de telecomunicación.

Especializaciones: tiene por objeto profundizar en el dominio de un tema o área determinada dentro de un campo profesional.

En aquellas Especializaciones en las que el área a profundizar sea la práctica profesional, se incluirá un fuerte componente de práctica intensiva. Requiere la presentación de un trabajo final individual de carácter integrador cuya aprobación conduce al otorgamiento del título de “Especialista”, con especificación de la profesión o campo de aplicación.

Foro: Actividad en la que se propone a un auditorio la discusión de una problemática de interés general, moderada por un coordinador. Además se prevé la participación de un secretario y un experto que aportan datos sobre el tema a discutir. Los mismos realizan una síntesis o resumen extrayendo posibles conclusiones y señalando las coincidencias y discrepancias.

Jornadas: Serie de reuniones intensivas que se desarrollan con una variedad de propósitos y objetivos. Las actividades pueden ser teóricas o teórico-prácticas, con una carga horaria mínima de no menos de diez horas.

Maestrías: tiene por objeto proporcionar una formación académica y/o profesional. Profundiza el conocimiento teórico, metodológico, tecnológico, de gestión o

artístico, en función del estado de desarrollo correspondiente a una disciplina, área interdisciplinaria o campo profesional de una o más profesiones. Para el egreso, requiere la presentación de un trabajo final o tesis, según el tipo de Maestría, cuya aprobación conduce al otorgamiento del título de “Magíster”, con especificación precisa de una sola de estas posibilidades: una disciplina, un área interdisciplinar, una profesión o un campo de aplicación.

Existen dos tipos de Maestrías:

a- Académica: se vincula específicamente con la investigación de un campo del saber disciplinar o interdisciplinar. A lo largo de su desarrollo, profundiza tanto en temáticas afines al campo como en la metodología de la investigación y la producción de conocimiento en general en dicho campo.

b- Maestría Profesional: se vincula específicamente con el fortalecimiento y consolidación de competencias propias de una profesión o un campo de aplicación profesional. A lo largo de su proceso de formación se profundiza en competencias, en vinculación con marcos teóricos disciplinares o multidisciplinares que amplían y cualifican las capacidades de desempeño de un campo de acción profesional o de varias profesiones.

Mesa redonda: Reunión en la que un grupo de expertos, con puntos de vista diferentes sobre una misma temática, deliberan ante un auditorio bajo la dirección de un coordinador.

Panel: Actividad por la cual un equipo de expertos realiza una exposición sobre un determinado tema, de manera informal e intercambiando ideas ante un auditorio. La misma se lleva a cabo con la presencia de un coordinador.

Seminario: Actividad académica en la que un grupo reducido investiga, estudia y/o discute un tema específico con la colaboración de un coordinador, en sesiones planificadas.

Simposio: Actividad por la cual dos o más expertos, desarrollan un tema de su especialidad con la dirección de un coordinador, sumando información y aportando conocimientos propios de la temática, sin dar lugar a discusión.

Taller: Actividad teórico-práctica en la que un grupo de participantes coordinados por un experto analizan un problema, discuten un tema y elaboran conclusiones y/o recomendaciones.

## **CAPÍTULO II - FUNDACIÓN DE ORTODONCIA**

### **Presentación**

La FUNDACIÓN DE ORTODONCIA es una entidad civil sin fines de lucro, que fue fundada en el año 2003 cuyo objeto es brindar servicios en capacitación de posgrado a Odontólogos.

Las actividades de formación, capacitación y perfeccionamiento a odontólogos y de atención clínico asistencial, se llevan a cabo en la sede de la Fundación, ubicada en el centro de la ciudad de Córdoba Capital.

Su fundador es el Odontólogo Alberto Spacchessi, graduado en la Universidad Nacional de Córdoba en el año 1955, quien en el inicio de su carrera profesional ejerció la odontología clínica en forma privada y en el ámbito público provincial. Su formación de posgrado y perfeccionamiento se desarrolló en técnicas de Ortodoncia mediante numerosos cursos, ateneos y congresos.

En 1968 en el centro de la Ciudad de Córdoba, República Argentina el Odontólogo Alberto Spacchessi crea el Instituto de Ortodoncia cuyo objetivo primordial fue crear una organización para brindar formación a Odontólogos en la práctica de Ortodoncia y para la atención de pacientes en dicha materia.

A partir de 1971 se comienzan a dictar en dicho Instituto en forma regular los Cursos de Ortodoncia y Ortopedia, conjunta con el Ateneo de Ortodoncia de Córdoba dependiente del Ministerio de Salud Pública de la Pvcía. de Córdoba.

En Noviembre de 2003, y en el marco de la Ley de Fundaciones N° 19.836, se constituye la entidad civil sin fines de lucro denominada Fundación de Ortodoncia. Se determinó que el objeto sería disponer de servicios de formación, capacitación y perfeccionamiento en Odontología, además de proveer servicios de Ortodoncia clínica y brindar asesoramiento técnico profesional a colegas odontólogos.

En el año 2005, se incorporó a la oferta educativa de la Fundación, el curso de formación teórico práctica con atención de pacientes para tratamiento de Síndromes Articulares ATM mediante confección Placa de Relajación. Durante los siguientes 5 años, fue la única Institución en la provincia que brindara capacitación específica en dicha área.

Desde el año 2003 gradualmente, se continuó ampliando la cantidad de cursos abarcando diferentes variantes en Técnicas de Ortodoncia, de Ortopedia y de Tratamiento de Articulación Témporomandibular- (ATM).

Actualmente se brindan los siguientes Cursos de Formación de Posgrado:

- Articulación Témporomandibular: placa de reposicionamiento mandibular. Tratamiento de Síndrome Témporomandibular.
- Ortopedia I.
- Ortopedia II.
- Ortodoncia I.
- Ortodoncia II.
- Autoligantes: Sistema Damon.

Además se dictan Seminarios y Encuentros de corta duración en temáticas variada de la odontología tales como: Implantes dentales, Blanqueamiento dental, Diagnóstico por Imágenes Dentomaxilar, Rehabilitación de elementos desvitalizados, Endodoncia, Estética: Técnicas de adhesión, Fotografía Digital Odontológica.

Se brinda atención clínica en prácticas de Ortodoncia – Ortopedia y tratamiento de Articulación Témporomaxilar a pacientes cuyo tratamiento se corresponde con la práctica clínica de los profesionales cursantes.

## **Descripción de la Fundación de Ortodoncia.**

**A- Instalaciones – Infraestructura - Planta física - Equipamiento:** la Fundación funciona desde sus inicios en el Centro de la ciudad de Córdoba y dispone de las siguientes instalaciones y equipamiento:

\* 2 Salas de Conferencias con capacidad para 25 personas cada una, equipadas con medios audiovisuales de proyección.

\* 3 Salas Clínicas con 5 equipos odontológicos cada una (sillón- banqueta).

\* 2 Equipos de Rayos X.

\* 2 Consultorios individuales completos.

\* 1 Sala de esterilización bajo normas de bioseguridad, 3 Estufas de esterilización seco, 1 autoclave.

\* 2 Esterilizadores bollilla de cuarzo por sala clínica.

\* Instrumental odontológico general y específico e Insumos para la atención Ortodoncia- Ortopedia y Articulación Témporomandibular.

\* 1 Sala de computación con 4 PC: software instalado para control administrativo, admisión de turnos, cronograma de cursos, base de datos de alumnos, y software para estudio cefalométrico. Además, cuenta con un área de archivo de documentación de administración.

\* 2 Salas de Espera, con capacidad total de 20 Asientos disponibles.

\* 1 Laboratorio Dental: equipamiento, insumos e instrumental completo para la confección de aparatología, montaje articulador, encerado diagnóstico.

\* 1 Despacho-escritorio: donde funciona la Dirección.

\* 1 Sala Docente - Sala de Reuniones.

\* 1 Secretaría y Recepción.

**B- Recurso Humano:**

- Director.
- Coordinadora general.
- Docentes: 22 Odontólogos.
- 2 Secretarías- administrativas.
- 2 Técnicos dentales.
- 2 Asistentes dentales.
- 2 Personal de limpieza.

**Organigrama:**

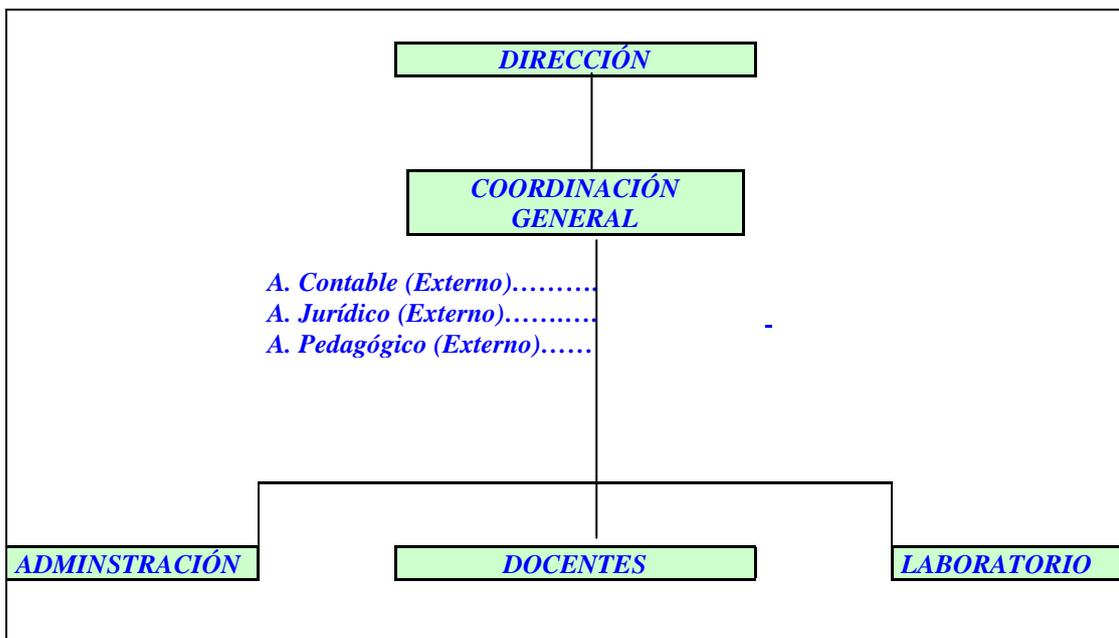


Gráfico N° 2 - Organigrama de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

**C- Asesoramiento Externo:** Jurídico- Contable- Pedagógico.

**D- Aspectos Legales:** La Fundación de Ortodoncia está inscripta como una entidad civil sin fines de lucro, desde el 2003 y posee todos los requisitos legales para su funcionamiento en el marco de la Ley de Fundaciones N° 19.836.

Su estatuto social se encuentra aprobado y registrado ante Dirección de Personas Jurídicas de la Secretaría de Justicia de Córdoba.

**Avaless – Certificaciones:** La formación de posgrado que se desarrolla en la Fundación de Ortodoncia no cuenta con reconocimiento para otorgar el título de Especialista mediante certificados oficialmente reconocidos, ni tampoco acreditan efectuar el trámite para la Revalidación de la Matrícula Odontológica Provincial.

**E- Recursos Económicos:** Desde el punto de vista del recurso económico-financiero, la Institución lo obtiene a través de la cuota abonada por los odontólogos cursantes.

## **CAPÍTULO III- MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presentan los antecedentes sobre la Planificación Estratégica, se exponen y analizan sus definiciones, aspectos conceptuales, teorías, y herramientas enmarcados dentro de la planificación estratégica que se consideraron útiles para el desarrollo, soporte y logro de la investigación.

### **DEFINICIONES**

\* **ESTRATEGIA**: proviene de la palabra griega “strategos”: jefes de ejército. Fue inicialmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras hasta llegar a aplicarse en las actividades de los negocios.

Las estrategias son programas generales de acción para poner en práctica una misión. Son patrones de objetivos concebidos con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Por estrategia se entiende, en el ámbito de la administración a la adaptación de los recursos y habilidades de la organización en el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Los diferentes autores han dado sus definiciones y abordaron el tema, como:

**FRED DAVID**: Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización. (David, F. ,1994)

David, muestra gran interés en definir la Gerencia Estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Además ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el torbellino del mercado en que nos encontramos, capacitándolas para que identifiquen de forma astuta la necesidad de cambio así como su capacidad de adaptación a estos.

PETER DRUCKER: Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona. (Drucker, P. ,1999)

IGOR ANSOFF: veía a la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que dicha organización planea para el futuro”. Identifica cuatro componentes de la estrategia. Estos son:

1. **Ámbito producto-mercado** (los productos y mercados que la empresa trabaja).
2. **Un vector crecimiento** (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).
3. **Ventajas competitivas** (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).
4. **Sinergia** (una medida del efecto conjunto esto es el fenómeno  $2+2=5$ ). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad. (Ansoff, I., 1984)

HENRY MINTZBERG: Al principio planteaba que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la consecuencia coherente de las acciones a realizar. Puesto que si la estrategia es formulada adecuadamente servirá de ayuda para poner orden y asignar los recursos necesarios, con el fin de lograr una situación viable y original con un plan contingente. Mas adelante, complementa su concepto dividiéndolo en una serie de posiciones en que se encuentra el concepto de estrategia, a lo que llamo las 5 PS. Estas son:

1. **ESTRATEGIA COMO PLAN**: la estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. De

acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

2. LA ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCIÓN: una estrategia también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganarle a un competidor.

3. LA ESTRATEGIA COMO PATRÓN: además de ser entendida como un plan, se requiere también una definición que abarque el comportamiento que se desea que se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. La estrategia es entendida como consistencia en el comportamiento.

4. LA ESTRATEGIA COMO POSICIÓN: La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en “medio ambiente”, o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos. Una posición puede definirse en función de un solo contrincante, o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes, o en relación con los mercados de un producto o respecto a un medio ambiente determinado.

Por igual, la estrategia como posición puede ampliarse más allá de la competencia, bien sea ésta económica o de alguna otra índole.

5. ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA: implica una manera de percibir el mundo. La perspectiva es compartida y se entra en el ámbito de la mente colectiva, individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos. (Mintzberg, H., 1994)

\* **PLANIFICAR**: se puede definir cómo decidir hoy lo que se ejecutará en el futuro, pero no solamente lo que se va a hacer, sino definir la secuencia de pasos que se deben de realizar para poder alcanzar los distintos objetivos planteados.

\* **PLAN**: es el resultado del proceso de planeación. Los planes se definen como esquemas detallados de lo que habrá que hacer en el futuro, contando con las especificaciones necesarias para hacerlo.

Los planes se clasifican en:

- **Estratégicos**: Son los que establecen los lineamientos generales de la planificación, sirviendo de base a los demás planes. Son diseñados por las más altas jerarquías de la organización y su función es regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Se establecen a largo plazo y comprenden a toda la empresa.
- **Tácticos**: se subordinan a los planes estratégicos. Son más específicos de cada uno de los departamentos de la empresa. Son establecidos y coordinados por los niveles medios. Se establecen a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.
- **Operativos**: se rigen según los planes tácticos y formulan las actividades a desarrollar por los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Se establecen a corto plazo.

\* **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**: es una herramienta gerencial en las organizaciones para hacerle frente a los retos cambiantes e inciertos del mercado. Gran parte de sus principios y postulados han sido aplicados a lo largo de la historia. Es así como lo señala Steiner, que en tiempos atrás cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Refiere el autor citado anteriormente, que “ la planificación estratégica es un esfuerzo sistemático y mas o menos formal de una compañía para establecer sus

propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”.(STEINER, George,1996)

Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en “que lograr” (objetivos) al “que hacer” (estrategias), se basa en la dirección estructurada bajo el esquema del camino que debe tomar una organización, considerando las debilidades y fortalezas, es decir, hacia dónde debe ir su misión, cómo lo debe hacer y qué mecanismos deben emplearse o adecuarse para lograrlo bien y cumplir los objetivos.

Según considera Serna Gómez “Es un proceso mediante el cual una Organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información, sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajuste periódico para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la Organización un ente proactivo y anticipatorio”. (SERNA GOMEZ, H., 1994)

Es decir que la Planificación Estratégica, describe los métodos o caminos a seguir para alcanzar los objetivos y metas de una Organización mediante un proceso de definir la misión, visión, objetivos y estrategias, sobre el análisis del entorno y con la participación de todo el personal de la misma.

La Planificación Estratégica se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La planificación estratégica se encuentra entre las principales herramientas de la Gerencia Estratégica según cita Sainz de Vicuña, y se encuentra entre las técnicas más utilizadas por los directivos. (Sainz de Vicuña, J. M. ,2003)

Mintzberg apunta “cuatro razones principales por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación en las organizaciones, señalando que contribuye a:

- Coordinar actividades.
- Asegurarse de que el futuro se toma en consideración.
- Ser “racionales”. Es decir que es un proceso basado en la racionalidad, que debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso.
- Poder controlar”. (Mintzberg, H. ,1994)

Desde la perspectiva de Mundet, la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensuado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización. La planificación estratégica en cualquier organización presentará las siguientes características:

- Es un procedimiento, es decir un conjunto de acciones concatenadas, realizadas de manera más o menos participativa.
- Es formalizada: sus productos finales, los planes, se caracterizan por ser visibles, es decir, estar disponibles en un soporte físico consultable.
- Produce un resultado articulado, significando esto que el sistema de subplanes o programas parciales que componen la planificación estratégica están relacionados en términos cuantitativos.
- Se presenta bajo la forma de un sistema integrado de decisiones: si las decisiones correspondientes a las diferentes partes en que se han dividido los planes se cumplen de manera disciplinada.

En atención a las características anteriormente señaladas, la planificación estratégica desempeña también finalidades complementarias:

- Como medio de difusión de la estrategia, es una excelente herramienta de comunicación de la estrategia a aquellas personas que se considera que se les deba dar a conocer.
- Como ayuda a la dirección, ya que establece pautas de acción para los mandos intermedios, e incluso a la alta dirección.
- Como sistema de aprendizaje, ya que el proceso puede generar conocimiento acerca de la organización y de su entorno. ” ( Mundet H. ,1999)

El concepto estrategia y planeación están ligados, pues tanto el uno como el otro, designan secuencia de acciones en el tiempo, de forma tal que se puedan alcanzar objetivos en un período determinado de tiempo.

Este proceso fundamentalmente tiene como objetivo responder los siguientes interrogantes:

- ¿Dónde queremos ir? Horizonte.
- ¿Dónde estamos hoy? Diagnóstico
- ¿Dónde queremos estar? Direccionamiento
- ¿Cómo llegaremos? Proyección estratégica
- ¿Cómo estamos llegando? Evaluación – Monitoreo estratégico.

El pensamiento estratégico ha evolucionado existiendo actualmente consenso en cuanto a considerar en el proceso de dos momentos claramente diferenciadas:

a- El de análisis o planeación estratégica: comprende, básicamente el establecimiento de objetivos y estrategias.

b- El de implementación del plan estratégico: comprende la ejecución y el control.

A su vez, también se plantean las siguientes etapas:

- 1- FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de misión, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias con previo análisis de alternativas y selección de las mismas. Se requiere tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias:
  - \* La investigación: se necesita a nivel interno, con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas de la organización. A nivel externo, se requiere investigación cuyo proceso incluye recolectar y analizar información externa.
  - \* El análisis: técnicas analíticas que se requieren en la formulación de estrategias, como matrices que permiten comparar las debilidades y fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas.
  - \* La toma de decisiones orientadas con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.
  
- 2- EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS: requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de forma exitosa. Este paso puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Este es considerado el paso más difícil en el proceso, debido a que requiere disciplina personal, sacrificio y consagración. Es posible que la ejecución gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia. No tiene sentido formular estrategias si ellas no se ponen en práctica. Así como la formulación de estrategias, la ejecución de ellas consiste en tres actividades esenciales:

\* Fijación de metas: se desarrollan en las áreas de gerencia, mercadeo, finanzas producción, investigación y desarrollo, a menudo estas se establecen en el ámbito corporativo o empresarial, de división y funcional.

\* Fijación de políticas: para estimular el trabajo hacia las metas fijadas, debido a que el logro de las metas se basan únicamente en el trabajo intenso.

\* Asignación de recursos: se determinan de acuerdo a las prioridades establecidas en las metas expuestas. En comparación con la formulación de estrategias, su ejecución es más de tipo operativo que intelectual.

➤ 3- EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA: comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización.

\* Analizar factores internos y externos: ya que estos representan la base de las estrategias actuales de la firma. Las preguntas claves en este análisis deben incluir: ¿siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas?; ¿siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades?; ¿son las oportunidades externas todavía oportunidades?; ¿continúan las amenazas siendo amenazas?

\* Medir el desempeño de la organización: los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.

\* Tomar medidas correctivas: estas serán requeridas para mejorar la posición estratégica de la firma o de la Institución, tanto externamente como internamente. La evaluación de estrategias es una etapa crítica en el proceso, debido a que los factores internos y externos sufren cambios.

## MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Tomando en cuenta que la planificación estratégica se ha considerado en los últimos años como un enfoque ampliamente útil para la acertada toma de decisiones de la gerencia sobre el futuro de las organizaciones, a continuación se exponen diversos modelos o metodologías que han sido desarrolladas por expertos en la materia.

### A. Modelo de Planificación Estratégica de Steiner.

Steiner (1986), sostiene que es un proceso que permite asegurar la competitividad presente y futura de quién lo impulsa, sea una organización o persona. Analizando la propia situación interna y anticipando la evolución del entorno, concreta las ideas en planes y programas de actuación, definidos en el tiempo y en el espacio, formulados en términos de objetivos, medibles y verificables, y cuantificados en términos de costo, inversión y resultados. En el gráfico a continuación, presenta el modelo expuesto, con los elementos más representativos.

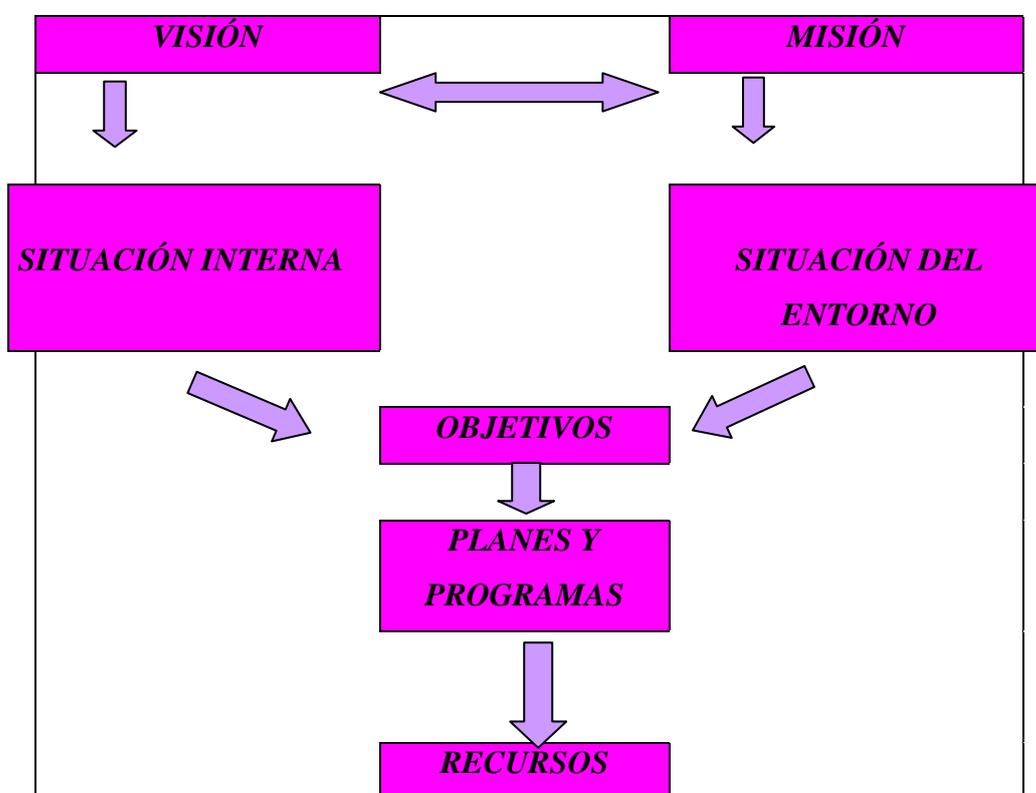


Gráfico N° 3 - Modelo de Planificación Estratégica.  
(Fuente: Steiner, G.1986).

El Plan Estratégico, como la resultante del proceso de reflexión estratégica, aporta a la organización una serie de objetivos y ventajas de sumo interés:

1. Identifica problemas y amenazas que, a medio y largo plazo, pueden tener gran repercusión. Asimismo, ayuda a la búsqueda y detección sistemática de nuevas oportunidades de negocio.
2. Expone las voluntades estratégicas de los directivos y las concretiza en términos operativos, a través del proceso de encaje entre las voluntades personales, los impactos del entorno y las fortalezas o debilidades propias. Así se clarifica el proceso de asignación de recursos; facilita la integración del equipo humano; y se orienta la gestión hacia la búsqueda de unos objetivos estratégicos conjuntos, facilitando los procesos de coordinación.
3. Facilita el control y clarifica el sistema de información. El Plan Estratégico contribuye a implantar un control de la gestión, basado en realidades posibles, a través del control presupuestario de la misma.
4. Su propia metodología impulsa la participación del conjunto de los agentes en las decisiones acerca del futuro, facilitando el consenso y la definición común.

Pasar del plan a los proyectos concretos supone una evaluación cuidadosa, antes de comprometer una inversión y de generar expectativas en los agentes implicados. Por ello, para cada proyecto se deben desarrollar los correspondientes estudios de viabilidad.

#### B. Modelo de Administración Estratégica de Hill y otros.

Según Hill y otros (1996), el proceso de la administración estratégica se divide en cinco componentes diferentes, tal como se muestra en la gráfica N° 4. Estos son:

1. La selección de la visión, misión y principales objetivos organizacionales.
2. Análisis del ambiente externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
3. El análisis del ambiente interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades.

4. Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades y contrarrestar las amenazas externas.

5. Implementación de la estrategia.

La selección de la visión es la idea que el estratega vislumbra en su mente de lo que será la organización en el futuro; la misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer y las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir a corto, mediano y largo plazo.

La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro, operan con base a una jerarquía de metas, en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia de los accionistas.

La visión y misión de la organización, para que tenga sentido y pueda llevarse a cabo, deben ser compartidas por todos los integrantes de la organización.



Gráfico N° 4 - Modelo de Administración Estratégica.

(Fuente: Hill y Otros, 1996).

El análisis externo o análisis del entorno operativo externo de la organización, se lleva a cabo examinando dos ambientes interrelacionados: el específico (donde opera

la organización) y el entorno general. Analizar el entorno específico involucra una evaluación de la estructura competitiva de la organización que incluye la posición competitiva de la empresa y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo productivo. El entorno general requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera la compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado y en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

Con relación al análisis interno, éste posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, identificando la calidad y cantidad de los recursos disponibles, las fuentes de ventajas competitivas, recursos utilizados y capacidades aplicadas en la generación y mantenimiento de mayor eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer a los clientes.

Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

La tarea de analizar la visión, misión, el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, se denomina “formulación de estrategias”.

Mientras que la “implantación de estrategias” involucra el diseño de sistema de control estratégico, a fin de poner en acción las estrategias escogidas por una organización.

#### C. Modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

Para este autor, el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: Formulación de la estrategia, Implementación y Evaluación.

- **Formular la estrategia:** consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los

mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa.

Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo.

Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

- **Implementar la estrategia:** esta es la etapa activa de la administración estratégica. Se debe establecer los objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización. Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas.

Cada una de las divisiones o departamentos tendrá que conocer qué debe hacer para poner en práctica la parte de la estrategia de la organización que le corresponde.

El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados a lo largo y ancho de la organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo a efecto de alcanzar los objetivos establecidos.

- **Evaluar la estrategia:** a fin de conocer como están funcionando las estrategias. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son

- (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- (2) Medición del desempeño.
- (3) Aplicación de acciones correctivas. (David, F., 1994)

D- Proceso de Planeación Estratégica. Sainz de Vicuña.

Para Sainz de Vicuña (2003), la planificación es un proceso que se desarrolla por medio de cinco etapas como se observa en el gráfico 5, iniciando por el diagnóstico de la situación: análisis interno y análisis externo, luego utilizando las herramientas más conocidas de diagnóstico como la tormenta de ideas, la DOFA, los grupos focales, se determinan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, estableciendo los objetivos y las estrategias en las siguientes etapas y como última etapa el plan operacional donde se designan responsables y los presupuestos.

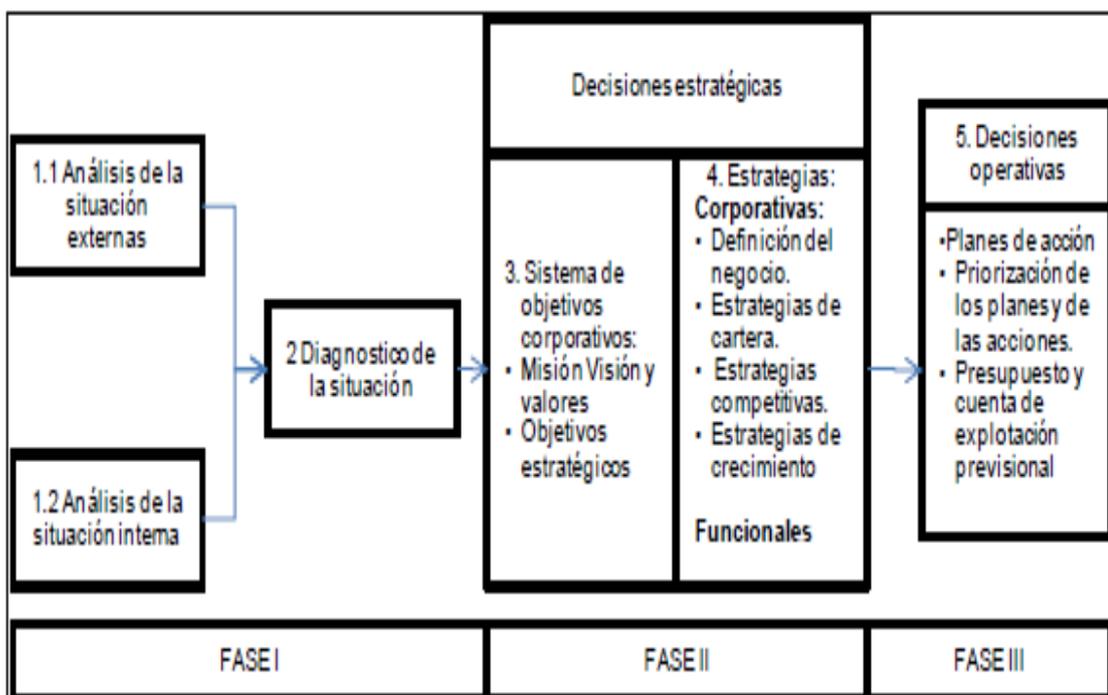


Gráfico N° 5 - Proceso de Planeación Estratégica.  
(Fuente: Sainz de Vicuña 2003)

Aunque hay casi tantos modelos de planificación estratégica como autores dedicados a su estudio y en todos ellos pueden inscribirse en un marco de referencia común, en el que se presta especial atención al establecimiento de objetivos al principio, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.

## EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En síntesis, según lo expuesto la planificación estratégica encamina a la empresa hacia un rumbo específico, integrando responsablemente a todo su personal, para poder alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Estos pasos constituyen una secuencia lógica del proceso para desarrollar una planificación estratégica. No existe un patrón exacto o determinado para realizarla, por lo que se toma el siguiente gráfico como referencia del Proceso de Planificación según sus etapas:

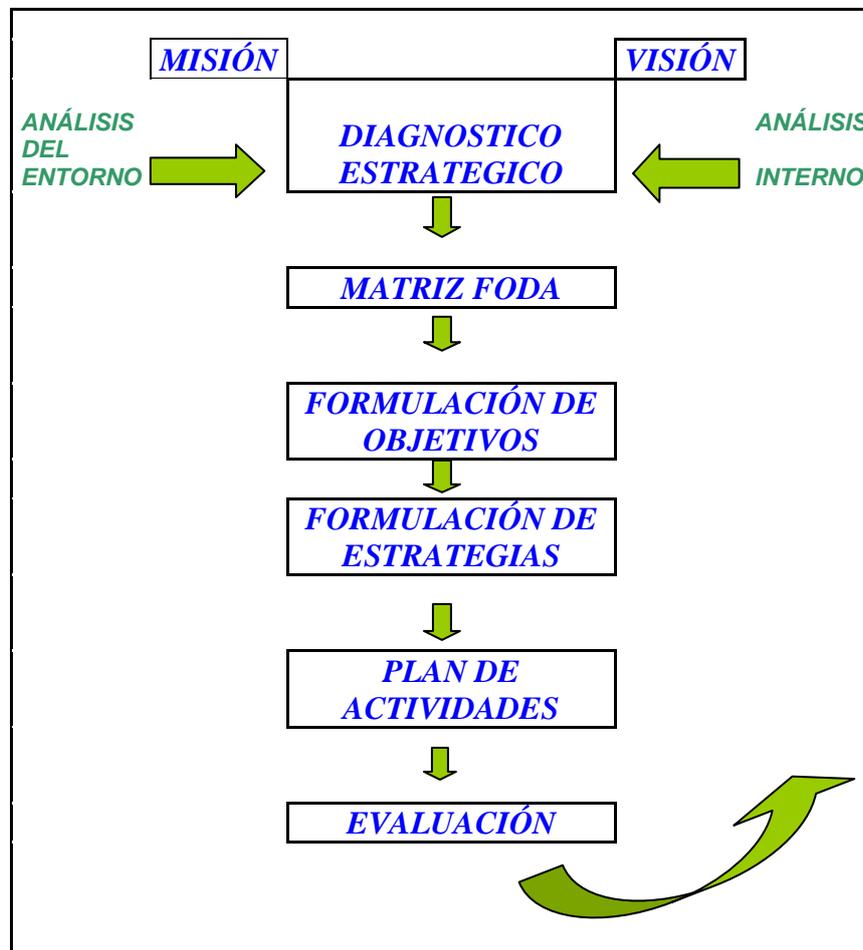


Gráfico N° 6 - El Proceso de Planificación Estratégica.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

**A- MISIÓN:** “Es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de la organización, responde la pregunta ¿Por qué existimos?”. (Sainz de Vicuña, J. M. ,2003)

La Misión es una declaración formal escrita de la razón de ser y el deber ser de la organización, es decir define “que somos”.

Para definir una misión, se responden los interrogantes: ¿Quiénes somos?, ¿Cuál es nuestro propósito?, ¿Cuáles son nuestros servicios?, ¿Quiénes son nuestros usuarios? ¿Cuáles son nuestros valores?

La misión pone de manifiesto la identidad de la organización para que se reconozcan en su entorno los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes a través de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominarse finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible, una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones. Cada área (en dependencia de la naturaleza de la empresa) deberá a su vez generar su propia misión, para que todos se dirijan hacia los mismos fines.

La misión es la razón de ser de la empresa, el porqué de su existencia, lo cual permite saber cuál es la función principal de la empresa o a que se dedica, situación que permite a los colaboradores poder identificarse más con la entidad donde desempeñan sus labores diarias.

**B- VISIÓN:** “es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización, responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?”. (Sainz de Vicuña, J. M. ,2003)

La visión es la imagen precisa que una organización tiene de sí mismo en un futuro. Es la descripción, en el presente, del futuro de la organización. La visión, deberá ser clara, breve y debe considerar las necesidades y expectativas del usuario interno y

externo a largo plazo, fijar un reto y explicar los beneficios para usuario/clientes y trabajadores. Para la construcción de la visión, se responde a las preguntas: ¿Cómo queremos ser?, ¿En qué tiempo?, ¿Cuál es nuestro compromiso?, ¿Hacia dónde cambiar?, ¿Para qué cambiar?

Es el proceso de previsión del futuro. A través de este proceso, los individuos o grupos desarrollan para sí mismos o sus organizaciones una visión de la condición futura, el cual es suficientemente claro y poderoso como para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad.

Si bien pueden parecer intangibles, proporciona a los miembros de la empresa una visión del futuro que se pueda compartir, un sentido claro de la dirección, una movilización de energía y la sensación de estar comprometido en algo importante. Una visión proporciona a la compañía una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad. También brinda a sus miembros una sensación de orgullo y propósito, un sentimiento de singularidad que inculca un espíritu y estado de motivación, y permite que la compañía funcione a un nivel más alto en comparación con el que se consideró posible en el pasado.

La visión es la proyección de la empresa a futuro, nos dice hacia dónde se quiere llevar a la organización de la empresa.

**C- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:** incluye en análisis externo e interno según se desarrolla a continuación:

a- ANÁLISIS DEL ENTORNO: el entorno y sus variables pueden influir sobre la empresa o institución, por lo cual es necesario conocer las tendencias tales como: política, sociedad, economía, legislación, tecnología, cultura, competidores, mercado, marco legal y regulatorio, necesidades, demanda, expectativa, utilización, oferta de los competidores, etc. y contar con estrategias que permitan realizar ajuste oportuno a los cambios del ambiente.

Es preciso ahora evaluar las llamadas “ventanas de oportunidad”, es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio, pues lo que para una organización representa una oportunidad para otra es una amenaza y viceversa.

Este análisis requiere de actividades como: recopilar datos de fuentes secundarias como datos estadísticos, investigaciones, encuestas, entrevistas con funcionarios de instituciones claves en el contexto de la organización (ministerios, obras sociales, prestadoras, asociaciones de empresas de salud o de profesionales) y luego, se debe elaborar un documento con los principales resultados.

b- ANÁLISIS INTERNO de la propia organización: es una mirada al interior para analizar sus capacidades y recursos, entendiendo por recursos a todos los potenciales que la empresa posee.

Se analiza su capacidad organizativa ( si hay planes y objetivos definidos, el grado de cooperación entre servicios, la estructura organizacional, organigrama, el flujo libre de información, si hubiera servicios en un estado crónico de conflicto ), la capacidad de Producción de los Servicios (es decir, la relación entre la disponibilidad de recursos y los servicios efectivamente brindados), la capacidad del Recurso Humano en cuanto a capacitación, delimitación de tareas, modalidad de contratación, estabilidad laboral, incentivos, ausentismo, satisfacción del personal.

También incluye el análisis de la capacidad de recursos físicos y tecnológicos y de la capacidad económica financiera de fuentes de financiamiento, estabilidad, disponibilidad presupuestaria, activos y pasivos.

**D- MATRIZ FODA:** Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(**F**) Fortalezas: constituyen aquellos elementos positivos que la empresa posee internamente que pueden aprovecharse para poder alcanzar los objetivos planteados.

(**O**) Oportunidades: constituyen aquellos elementos externos que pueden ser aprovechados por la empresa de manera positiva par alcanzar los objetivos.

**(D) Debilidades:** constituyen aquellos elementos negativos que posee internamente la empresa que pueden provocar riesgos para el cumplimiento de los objetivos planteados.

**(A) Amenazas:** constituyen aquellos elementos externos que afectan el entorno de la empresa de manera negativa y que pueden poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos planteados.

La Matriz FODA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), es una herramienta que contribuye a la formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, DA y DA.

Se realiza el enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

El Ambiente Externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. También, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa. Una vez identificadas las oportunidades, se hace necesario seleccionar aquellas que verdaderamente son significativas según criterio de importancia: es decir determinar hasta qué punto la empresa tiene la fuerza, recursos, talento, capacidad entre otros para aprovechar la oportunidad. Se puede utilizar una Escala de Importancia: de 0 (Ninguna) a 5 (Máxima).

Una vez identificadas las amenazas de la empresa, se hace necesario establecer las que verdaderamente tienen mayor peso como obstáculos en el logro de los objetivos. Se establece criterio de importancia considerando hasta qué punto la amenaza afecta el desempeño de la empresa.

Con respecto al análisis del Ambiente Interno, se procede de igual manera, determinando las fortalezas y debilidades para poder luego, valorizar el nivel de importancia según Escala de Importancia: de 0 (Ninguna) a 5 (Máxima).

La Matriz FODA facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización. A partir de la combinación entre ellas surgirán cuatro tipos de estrategias:

### MATRIZ DOFA

<b>Factores internos</b>	<b>Fortalezas internas (F);</b> por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería	<b>Debilidades internas (D);</b> por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de "fortalezas"
<b>Factores externos</b>		
<b>Oportunidades externas (O)</b> (considérense también los riesgos); por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología	<b>Estrategia FO:</b> maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategia DO:</b> mini-maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades
<b>Amenazas externas (A);</b> por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y área similares a las del cuadro superior de "oportunidades"	<b>Estrategia FA:</b> maxi-mini Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	<b>Estrategia DA:</b> mini-mini Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación

Gráfico N° 7 - Matriz Foda-

(Fuente: CASTAÑO DUQUE, Germán 2004)

1. La estrategia DA persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse estrategia "mini-mini". La estrategia DA: tiene como propósito disminuir las

debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión. Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación, por ejemplo.

2. La estrategia DO: tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades. Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

3. La estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.

4. La estrategia FO: se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la

utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

Las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si se sienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades. (CASTAÑO DUQUE, Germán, 2004)

La matriz FODA, es la más comúnmente utilizada, sin embargo algunos autores también describen la herramienta: ANALISIS PEST.

El propósito del análisis PEST es explorar el entorno exterior para encontrar aquellas fuerzas y tendencias que pueden constituir oportunidades o amenazas para el proyecto u organización, es decir, ayudar al proyecto u organización a comprender su contexto.

Las siglas PEST corresponden a:

P = Político

E = Económico

S = Social

T = Tecnológico

Se podrían añadir otras categorías que pudieran ser útiles; por ejemplo, legislativo, psicológico, cultural o ecológico. Shapiro, Janet (1996).

En base a los análisis efectuados y habiendo detectado las Fortalezas, las Oportunidades, las Amenazas y Debilidades, es necesario proceder a **IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS**: es decir las situaciones negativas que deben ser revertidas.

Cuando se analizan los problemas, puede utilizarse un **diagrama de árbol para problemas**.

Este árbol de problemas permite entender los problemas a los que se enfrentan las personas de un contexto o institución o comunidad específica y permite además entender la relación entre los diferentes problemas y entender el funcionamiento causa-efecto en relación con los problemas.

El árbol de problemas como método de análisis es una herramienta útil para entender una comunidad, institución o contexto que va a ser investigado de manera exhaustiva.

Una vez detectados los problemas, es necesario **PRIORIZARLOS** según los criterios de importancia, frecuencia, gravedad, tendencia, factibilidad de intervención, preocupación.

**E- DETERMINAR LOS OBJETIVOS:** Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solo la finalidad de la planeación, si no también el fin hacia el cual se encaminan las organizaciones, la integración de personal, la dirección y el control.

Los objetivos de la empresa constituyen el plano básico de la misma, cada departamento debe tenerlos. Sus metas naturalmente contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa.

Al fijar los objetivos se debe de tener en cuenta cuatro características:

- Prioridad de los objetivos. En ciertos momentos el logro de unos objetivos es más importante que el logro de otros. Los gerentes se enfrentan a objetivos alternativos que deben ser evaluados y clasificados estableciendo prioridades.

- Marco temporal de los objetivos. La duración de los objetivos se divide en:

- Objetivos a corto plazo (no suelen superar el año). La consecuencia de los objetivos a corto plazo debe estar en armonía o consonancia y contribuir a los objetivos a largo plazo.

- Objetivos a mediano plazo (deben alcanzarse en un período de 1 a 5 años). Los objetivos a corto y mediano plazo son competencia de la Planificación Funcional también conocida como Planificación Operativa.

- Objetivos a largo plazo. (Períodos superiores a 5 años). Los objetivos a largo plazo o estrategias son competencia de la alta dirección.

- Medición de los objetivos: Los objetivos han de poder medirse puesto que ello facilita su comprensión así como su aceptación entre las personas que deben realizarlos, en la práctica el rendimiento eficaz de la empresa requiere el establecimiento de objetivos en cada una de las áreas que contribuyen al rendimiento global de la organización.

- Administración por objetivos: se refiere a un conjunto, de procedimientos que comienzan con el establecimiento de metas y prosiguen hasta llegar a la evaluación del desempeño.

## **F- FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS**

**ESTRATÉGICAS**: Las estrategias son las formas de cómo se trabajará para poder alcanzar los objetivos planteados dentro de la organización. Las estrategias son una parte importante para poder definir el rumbo del plan de trabajo a seguir para poder alcanzar los objetivos propuestos.

TIPOS DE ESTRATEGIAS. Existen varias clasificaciones de tipos de estrategias, según los diferentes autores y criterios.

Las Estrategias pueden ser clasificadas en :

- Defensivas: se utilizan cuando prevalecen las debilidades y amenazas.
- Oportunistas: se utilizan cuando prevalecen las debilidades, pero se vislumbran oportunidades.
- Consolidación: se utilizan cuando prevalecen las fortalezas, pero hay amenazas importantes.
- Expansivas: se utilizan cuando prevalecen las fortalezas, y hay oportunidades claras.

A su vez, en otros textos se clasifica a las estrategias en cuatro grupos importantes como sigue a continuación:

1. **INTENSIVAS**: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

2. INTEGRATIVAS: Integración hacia delante, o hacia atrás e integración horizontal.

3. DIVERSIFICADAS: Diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.

4. OTRAS: Asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

<b>ESTRATEGIA</b>		<b>DEFINICIÓN</b>
<b>INTEGRATIVAS:</b>	<b>Integración hacia adelante:</b>	<b>Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.</b>
	<b>Integración hacia atrás:</b>	<b>Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.</b>
	<b>Integración horizontal</b>	<b>Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.</b>
<b>INTENSIVAS:</b>	<b>Penetración en el mercado:</b>	<b>Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.</b>
	<b>Desarrollo de mercado:</b>	<b>Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.</b>
	<b>Desarrollo de producto:</b>	<b>Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.</b>
<b>DIVERSIFICADAS:</b>	<b>Diversificación concéntrica:</b>	<b>Añadir nuevos productos pero relacionados.</b>
	<b>Diversificación de conglomerados:</b>	<b>Añadir nuevos productos no relacionados.</b>
	<b>Diversificación horizontal:</b>	<b>Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.</b>
<b>OTRAS:</b>	<b>Asociaciones:</b>	<b>Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.</b>

	<b>Reducción:</b>	<b>Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas.</b>
	<b>Desposeimiento:</b>	<b>Venta de una división o parte de una organización.</b>
	<b>Liquidación:</b>	<b>Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible.</b>

Tabla N° 2 - Clasificación de las Estrategias.  
(Fuente: Seminario de Teoría Administrativa 2004)

Según los criterios de la Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales, Seminario de Teoría Administrativa, (2004) las estrategias pueden clasificarse en los siguientes cuatro grupos:

\* **ESTRATEGIAS OFENSIVAS O DE CRECIMIENTO:** Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Las más comunes son:

- ❖ **CONCENTRACIÓN:** Cuando la empresa se especializa en producir, comercializar o vender un solo producto o servicio, o línea de producto. Para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
- ❖ **DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA:** Cuando la firma decide implementar su negocio produciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
- ❖ **INTEGRACIÓN VERTICAL:** Cuando una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicios puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto), hacia delante (después de sacarlo).
- ❖ **DIVERSIFICACIÓN DE CONGLOMERADOS:** Cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad.

- ❖ **ADQUISICIONES:** Es la compra que hace una compañía de otra, pero aquella sigue operando como independiente.
- ❖ **FUNCIONES:** Es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola. Su principal razón es el efecto sinérgico producido por la combinación de la nueva fuerza de trabajo establecida.
- ❖ **OPERACIONES CONJUNTAS:** Cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podía hacer sola. Ejemplo: Construcción de Aeropuertos o Carreteras.
- ❖ **INNOVACIÓN:** Búsqueda permanente de nuevos mercados y productos.
- ❖ **ALIANZAS ESTRATÉGICAS:** La unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos sin que cada aliado pierda su identidad.

\* **ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:** Se aplica para anticipar problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar la organización.

Dentro de la gerencia estratégica se han definido cuatro.

a. **Reducción:** Consiste en disminuir el número de la cantidad de operaciones de una empresa para mejorar su productividad. Ello ocurre cuando deben disminuir costos o personal para poderse mantener con eficiencia y eficacia en el mercado.

b. **Desinversión:** Cuando una empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas de su misión.

c. **Liquidación:** Vender sus bienes, generalmente ocurre cuando su negocio ha llegado a niveles altos de ineficiencia, que ya no es posible de recuperarlo.

d. **Recuperación:** Cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a detener el declive y colocarla en condiciones para que sobreviva y dé utilidades.

\* **ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS:** Afectan a toda la organización, son estrategias que soportan cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales, para ello es preciso que algunas habilidades estén presentes e influyeran en la vida organizacional.

1. INNOVACIÓN: Capacidad de desarrollar ideas y enriquecerlas, de acuerdo con las necesidades de la empresa o sus áreas.

2. ENFOQUE EN EL CLIENTE: Es la actitud de cada empleado para programar y realizar sus actividades pensando en cómo satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

3. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Es la actitud de apertura a nuevos conocimientos y formas de trabajo, que se apliquen de forma rápida a cada una de las áreas de la organización.

\* **ESTRATEGIAS GENÉRICAS:** son globales, ellas señalan la dirección por áreas en la organización. Los siguientes aspectos deben ser tenidos en cuenta por las organizaciones que desean tener un desarrollo con miras al crecimiento en el mercado.

1. Productividad laboral: Lograr la descentralización, asignar las distribuciones que competen a cada nivel. Cada unidad productiva deberá asumir la responsabilidad de su eficiencia y eficacia con las respectivas consecuencias.

2. Modernización tecnológica: Se toman todas las acciones y se hacen las inversiones que le permitan mantener un liderazgo tecnológico, la existente debe ser usada más eficientemente. Crear y mantener una cultura de información será una estrategia corporativa que exige un plan de acción concreto.

3. Orientación al Mercado: las áreas relacionadas con el conocimiento del mercado, el cliente, la evaluación y desarrollo de los productos son las que cuentan con un especial y alto grado de importancia.

4. Comercio Internacional: Aprovechar oportunamente las posibilidades y

campos de acción que abre la apertura económica, para ello es preciso investigar y desarrollar los servicios que requiera el mercado internacional.

**G- IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** es el momento de ejecutarla, de hacerla operativa.

Para implementar las Estrategias, se formulan **Programas Operativos** los cuales cuentan con los siguientes elementos:

- Objetivo General o Estratégico: Sirven para guiar, estimular y coordinar las decisiones y las acciones, para ser la base de la evaluación y control de los resultados y motivar a los miembros de la organización.

Los objetivos estratégicos definen aquellos resultados y acciones que permitirán cumplir el propósito de la misión y realizar el compromiso de la visión, a través de la ejecución de una estrategia.

- Objetivos Particulares o Específicos: son la expresión particularizada del objetivo estratégico. Se refiere a las acciones a realizar en forma cuantificable, determinando el tiempo, área y población a cubrir.

- Metas: expresan cuantitativamente el objetivo a lograr, determina cuál es el área responsable de la acción a la que se refiere la meta, el espacio y tiempo.

- Actividades claves: son el conjunto de tareas, combinadas con criterio de eficiencia, secuencia obligada en el tiempo y efecto positivo en objetivo buscado. Se recomienda realizar una lista de actividades por cada objetivo específico.

- Cronograma: se detalla las fechas de inicio y finalización. Habitualmente se utiliza Diagrama de Gantt.

Nombre del Proyecto:												
Fecha:												
Cronograma TAREAS	Enero 2015	Febrero 2015	Marzo 2015	Abril 2015	Mayo 2015	Junio 2015	Julio 2015	Agosto 2015	Septiembre 2015	Octubre 2015	Noviembre 2015	Diciembre 2015

Gráfico N° 8 -Diagrama de Gantt.  
(Fuente: Seminario de Teoría Administrativa 2004)

- Responsables: se determina el personal responsable de realizar cada actividad.
- Recursos: determinación de recursos requeridos.
- Presupuesto: determinación de los gastos estimados.

**H- EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:** Todo proceso de planeación debe contar con elementos evaluatorios. Por medio de Indicadores, es posible medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos, lo cual implica la existencia de parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido.

Evaluar el proceso (actividades) y los resultados.

El seguimiento y evaluación son herramientas internas de administración de incalculable valor. Si no se evalúa el trabajo en relación con metas e indicadores, puede que se esté empleando recursos sin un fin fructífero y sin que se produzca un cambio en la situación que se había identificado como un problema.

El **seguimiento** consiste en el análisis y recopilación sistemática de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización.

Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando.

Es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, y si se está haciendo lo que fuera planificado.

La **evaluación** consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados.

Está enfocada hacia lo que se había establecido hacer, lo que se ha conseguido y cómo se lo consiguió.

El seguimiento y la evaluación comparten la misma orientación, hacia un aprendizaje, concentrándose en:

- ✚ Eficacia
- ✚ Efectividad
- ✚ Impacto

La **eficacia** informa sobre la adecuada aportación en el trabajo en cuanto a producción.

Podría tratarse de aportación en cuanto a dinero, tiempo, personal y equipamiento, entre otros. Cuando dirigen proyectos con posibilidades de reproducción o su aplicación a escala, entonces la eficacia resulta de gran importancia.

La **efectividad** mide los logros obtenidos por un programa o proyecto de desarrollo en relación con aquellos objetivos específicos que se habían establecido.

El **impacto** informa sobre la influencia causada en la situación del problema que se intentaba afrontar. Es decir, ¿era útil la estrategia? Antes de tomar la decisión de una ampliación o una reproducción del proyecto en otro ámbito, es necesario estar seguro de que tiene sentido aquello que se está haciendo en relación con el impacto que se buscó lograr.

A través del seguimiento y la evaluación se puede:

- ❖ Revisar el progreso;
- ❖ Identificar problemas en la planificación y/o en la puesta en práctica;
- ❖ Hacer ajustes de modo que surjan probabilidades de «generar un cambio».

Los planes son esenciales, pero no se establecen sobre una base rígida (totalmente fija). En caso de que no funcionen o las circunstancias cambien, los planes también necesitan cambiar.

Tanto el seguimiento como la evaluación son herramientas que ayudan a un proyecto u organización a conocer cuando no están funcionando los planes y cuando estas circunstancias han cambiado. Ofrecen a la administración la información necesaria para tomar decisiones sobre el proyecto u organización y los cambios que son necesarios en la estrategia y los planes.

El efecto del seguimiento y evaluación puede observarse en el siguiente ciclo. Debe notarse que es necesario realizar varios seguimientos y ajustes antes de que se esté listo para evaluar y planificar de nuevo.

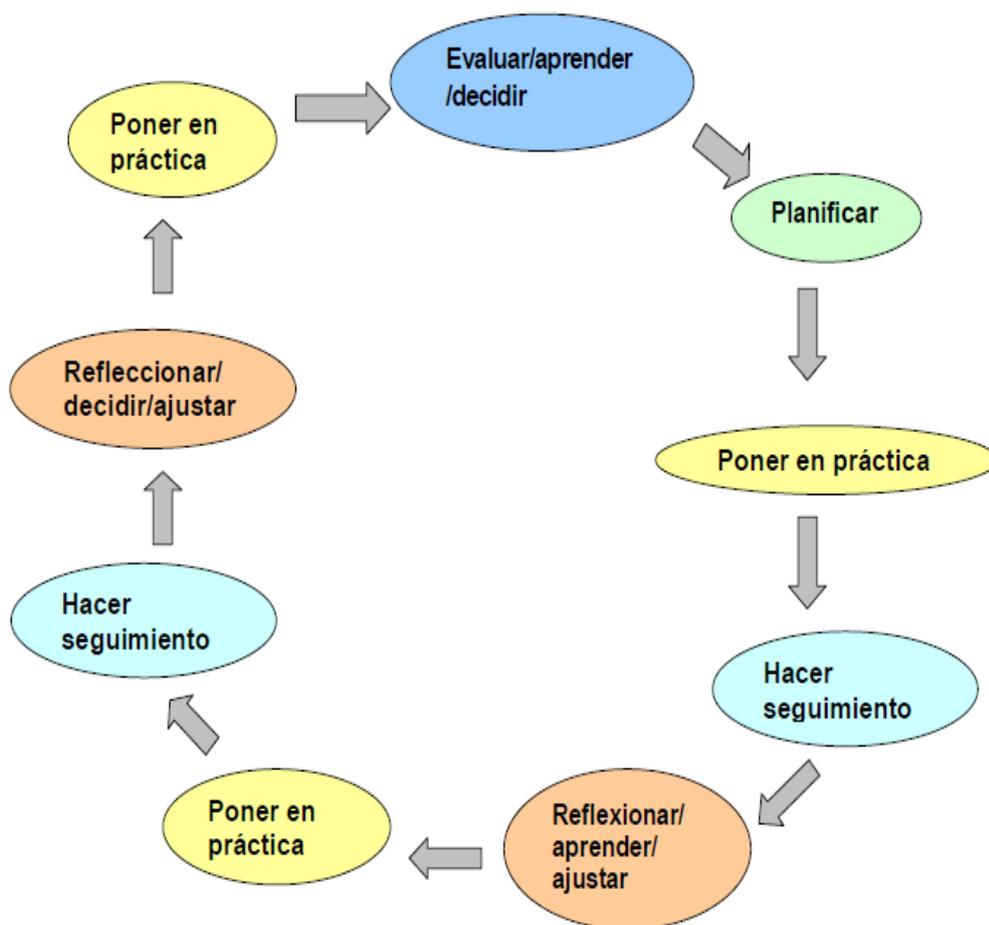


Gráfico N° 9- La Evaluación y Seguimiento.  
(Fuente: Shapiro, Janet 1996)

El seguimiento es una función interna dentro de cualquier proyecto u organización e implica:

- ✓ Establecimiento de indicadores de eficacia, efectividad e impacto;
- ✓ Creación de sistemas de recopilación de información relacionada con estos indicadores;
- ✓ Recopilación y registro de la información;
- ✓ Análisis de la información;
- ✓ Empleo de la información para mantener a la administración al día.

### **La evaluación implica:**

- Estudio de aquello que la organización o proyecto pretende conseguir—¿qué influencia quiere generar? ¿Qué impacto quiere hacer?
  - Evaluación de su progreso dirigida hacia aquello que quería conseguir, sus puntos de impacto.
  - Estudio de la estrategia de la organización o proyecto. ¿Existía alguna estrategia? ¿Era eficaz con esta estrategia? ¿Funcionaba esta estrategia? Si no era así, ¿por qué?
  - Estudio de su funcionamiento. ¿Había un uso eficaz de los recursos? ¿Cuáles eran los costes de oportunidad del método de trabajo elegido?
- ¿Qué sostenibilidad tiene el modo de trabajo de la organización o proyecto? ¿Cuáles son las implicaciones para los interesados directos en cuanto al modo de trabajo de la organización?

En una evaluación consideramos la eficacia, efectividad e impacto. Se puede llevar a cabo de muchas maneras distintas. Alguno de los términos más comunes son los siguientes:

- **Autoevaluación:** implica a una organización o proyecto mirándose en un espejo y evaluando cómo está haciendo su trabajo. Es un tipo de práctica de aprendizaje y mejora para la que es necesaria una organización muy autorreflexiva y honesta. Puede resultar una experiencia de aprendizaje muy significativa.
- **Evaluación participativa:** es un tipo de evaluación interna. Su propósito no es otro que el de implicar al mayor número de persona posibles con participación directa en el trabajo. Esto puede significar que el personal del proyecto y los beneficiarios tengan que trabajar juntos en la evaluación. Si se invita a participar a alguien de afuera, su función se limitaría a la de facilitador del proceso, pero nunca sería un evaluador.

- **Evaluación participativa rápida:** usada en un principio en áreas rurales, esta metodología puede en realidad aplicarse en la mayoría de las comunidades.

Éste es un modo cualitativo de evaluar. Un equipo interdisciplinario es el encargado de semiestructurarla y llevarla a cabo en breve período de tiempo. Se utiliza como un punto de partida para comprender una situación local y supone un método rápido, barato y útil para recopilar información. Este método implica el empleo de un estudio de información secundaria, una observación directa, entrevistas semiestructuradas, informadores clave, entrevistas de grupo, juegos, diagramas, mapas y almanaques. En un contexto de evaluación, permite obtener una valiosa aportación de aquellos que se suponen beneficiarios del trabajo de desarrollo. Es flexible e interactiva.

- **Evaluación externa:** Este tipo de evaluación la lleva a cabo una persona o equipo que no pertenece a la organización o proyecto y que ha sido elegido cuidadosamente.
- **Evaluación interactiva:** implica una interacción muy activa entre un evaluador o equipo de evaluación exterior y la organización o proyecto en proceso de evaluación. A veces, también se incluye a alguien que pertenezca a la organización o proyecto dentro del equipo de evaluación.

El seguimiento y evaluación debe formar parte desde el inicio de un proceso de planificación ya que resulta muy difícil volver y crear sistemas de seguimiento y evaluación una vez que se ha iniciado el proceso. Se necesita comenzar a recopilar información sobre el ejercicio y las metas desde el principio del todo.

Cuando se realiza un trabajo de planificación, se establecen los indicadores que aportan el marco para el sistema de seguimiento y evaluación.

Es necesario establecer ¿Qué queremos saber? Esto incluye el estudio de los indicadores tanto para asuntos internos como externos, cuáles son los diferentes tipos de información a obtener y cómo se obtendrá la información.

La información usada en seguimiento y evaluación puede clasificarse de la siguiente manera:

\* Cuantitativa, o

\* Cualitativa.

La medición cuantitativa de la información dice «cuánto o cuántos». Puede expresarse en números absolutos o en porcentajes. De un modo u otro, se obtiene información cuantitativa (número) mediante un cómputo o una medición.

La medición cualitativa de la información indica cómo se sienten las personas en cuanto a una situación o cómo se está haciendo el trabajo o cómo se comporta la gente. Se obtiene información cualitativa preguntando, observando e interpretando.

El proceso de seguimiento y evaluación requiere una combinación de información cuantitativa y cualitativa para ser exhaustivo.

Los métodos de recopilación de información necesitan incorporarse dentro de la planificación. Normalmente se utilizan los informes, actas, registros e informes financieros de trabajo de cualquier modo, como una fuente de información para seguimiento y evaluación.

Sin embargo, a veces se necesita emplear herramientas especiales como: revisión de datos relevantes de una Institución o datos estadísticos oficiales, cuestionarios estructurados, entrevistas uno a uno, estudio de muestras, estudios de casos prácticos, examen registrado, agendas, registro y análisis de episodios significativos (análisis de episodios críticos).

Es necesario una vez que ya se tienen los asuntos clave, analizar y trabajar con la información obtenida estructurándola y organizándola para luego elaborar conclusiones y recomendaciones. Estas deberán ser informadas a los interesados directos para poder tomar decisiones efectivas sobre cómo seguir adelante; y si fuera necesario tratar la resistencia existente dentro de la organización, proyecto o incluso entre los propios interesados directos, ante los cambios necesarios.

## CAPÍTULO IV- MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentan los aspectos correspondientes a los momentos de ejecución de la investigación, por tal razón se detalla a continuación el diseño y tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos y las fases de dicha investigación.

Esta investigación es **Descriptiva**, ya que según Hernández Sampieri y otros (2003) “Son aquellas que tienen como objeto conocer situaciones, costumbres y actividades predominantes mediante la descripción exacta de las actividades, objetos y personas”.

Este estudio procura brindar una percepción del funcionamiento de un fenómeno y de las maneras en que se comportan las variables, factores o elementos que lo componen. La investigación realizada, busca acercarse al conocimiento a través de la observación, mediante un **trabajo de campo**, en el que no se introducirán estímulos modificadores sino que se limitará a observar y analizar determinadas variables en el objeto de estudio. Este trabajo se puede catalogar como una investigación de campo, definida como “es un área de estudio a través de la cual, los datos se recogen de manera directa en su ambiente natural, con la aplicación de determinados instrumentos de recolección de información”. Hernández Sampieri y otros (2003). En este caso, la obtención de la información se produjo en el mismo sitio donde funciona la Fundación de Ortodoncia.

Además, se la puede catalogar como **no experimental** debido a que permite observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Este tipo de diseño no experimental, también se da en las investigaciones de campo en las que no hay manipulación de variables, el investigador no interviene en ello; se trata entonces de observar variables y relaciones entre éstas en su contexto natural, el investigador toma los datos de la realidad.

Sustenta lo anterior Balestrini, M. (2006) al expresar que en el diseño de investigación no experimental se ubican los estudios exploratorios descriptivos,

diagnósticos, evaluativos, los causales y también los proyectos factibles, donde se observan “ los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y no se manipulan de manera intencional las variables”.

Este trabajo de tipo descriptivo intenta medir variables o dimensiones de una problemática. Hernández Sampieri y otros (2003) caracteriza este tipo de estudio como los que miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir.

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

El estudio aborda datos primarios, es decir aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos.

### **Procedimientos, Técnicas e Instrumentos**

El proceso para desarrollar la investigación, se inició con la Recolección de Datos e Información, para lo que se efectuaron los contactos con los responsables de la Fundación, de forma tal de obtener los permisos necesarios para acceder a la **Observación y búsqueda de información**, de visitar las instalaciones, conocer al personal.

Luego, se realizó **Acopio de la Información** mediante la selección de los datos de mayor interés relacionados con la Fundación.

Se diseñaron y efectuaron **Entrevistas, Encuestas, y Reuniones grupales.**

**Organización y Análisis de los datos:** una vez culminado el trabajo de campo y la recolección de los datos, se procedió a organizar, categorizar y analizar los mismos.

Es decir que para el desarrollo de esta investigación se utilizaron un conjunto de técnicas, e instrumentos entre los que se cuentan:

1- El Análisis de Documentación consistió en: el proceso de lectura, síntesis y representación de un texto. Se seleccionaron las ideas informativamente relevantes de los documentos a fin de expresar el contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida.

Se revisaron documentos tales como Acta Fundacional, Ley de las Fundaciones y análisis del actual marco Jurídico – Contable, análisis y registros de estadísticas de matriculación de la Fundación, Tecnología e Innovación educativa, Análisis de Legislación sobre Educación Superior, Resoluciones Ministeriales y Reglamentaciones de Colegio Odontológico de Córdoba, visita a páginas Web de otras Fundaciones , revistas y publicaciones.

2- La Observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar, en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación. Es decir que consiste en percibir activamente la realidad exterior con el propósito de obtener los datos que previamente han sido definidos de interés para la investigación.

3- Reuniones Grupales- Grupo Focal: se forma un grupo al que se le determina una tarea específica, una tarea externa no emanada de él mismo, por lo que equivale a un equipo de trabajo para el investigador.

Este grupo trabaja en producir algo para el cumplimiento del objetivo de estudio.

Constituye un espacio de opinión grupal y se instituye como la autoridad de las opiniones que regula el derecho de hablar y privilegia la conversación.

El grupo focal se define como una técnica de investigación social que privilegia el habla, cuyo propósito radica en propiciar la interacción mediante la conversación acerca de un tema u objeto de investigación, en un tiempo determinado y cuyo interés consiste en captar la forma de pensar, sentir y vivir de los individuos que conforman el grupo.

El grupo focal tiene por objetivo provocar exposiciones entre los participantes, a fin de obtener de éstos, información cualitativa sobre el tema de investigación.

4- Tormenta de Ideas: mediante la cual un grupo de trabajo aporta ideas libremente sobre un tema en estudio.

Se realizaron reuniones grupales con los docentes de la Fundación y el equipo de investigaciones enfocadas al análisis de los factores internos y externos de la Fundación (amenazas y oportunidades, fortalezas, debilidades).

Con la información generada en las jornadas de trabajo, según los resultados, datos, ideas aportadas en estas reuniones grupales se tomo la base para la elaboración de la Encuesta a los docentes y actuales alumnos, con cuyos resultados fue posible desarrollar el Análisis Estratégico y Análisis de la Misión- Visión.

5- Entrevista: En la investigación cualitativa, la entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias.

Consiste en una interacción entre dos personas, en la cual el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras que el investigado proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada.

La entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Su principal ventaja radica en que los mismos actores sociales son quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o piensa hacer. Su desventaja es que el entrevistado responderá a través de su carga subjetiva de intereses, prejuicios y estereotipos.

Se entrevistó al Director y la Coordinadora de la Fundación, con lo que fue posible obtener datos, y elementos para Diagnóstico y Análisis Estratégico de la investigación.

Adicionalmente a la entrevista inicial, tanto el Director como la Coordinadora, aceptaron varias reuniones posteriores para aclarar dudas o inquietudes que fueron surgiendo durante la realización del diagnóstico y el trabajo de investigación.

Se incorpora como ANEXO I el MODELO ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA FUNDACIÓN.

6- Encuesta: es una actividad conciente y planeada para indagar y obtener datos sobre hechos, conocimiento, opiniones, juicios y motivaciones. Esto se logra a través de las respuestas orales o escritas a un conjunto de preguntas previamente diseñadas que se aplican en forma masiva. El sondeo se genera a través de las inquietudes del investigador, de lo que a éste le interesa conocer, no de las inquietudes del encuestado. Teniendo en cuenta esto, se realiza una encuesta para conocer las representaciones sociales utilizando un cuestionario.

El instrumento que se utilizó para recabar información fue a través de encuestas escritas anónimas, autoadministradas, ya que por los objetivos y la metodología a utilizar es la que mejor se adapta al presente estudio.

Se utilizaron cuestionarios de tipo cerrado, es decir estructurados de tal manera que al informante se le ofrecen sólo determinadas alternativas de respuesta. Un cuestionario en sentido estricto, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, expresada en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador.

Los rasgos característicos de un cuestionario son: las preguntas claras y concretas, presentadas en un orden rígido y preestablecido que no puede alterarse; ello generará respuestas cortas y de contenido limitado.

Se realizaron las siguientes encuestas:

- Encuesta a los Docentes de la Fundación (Anexo II).
- Encuesta a Odontólogos Alumnos actuales de la Fundación - clientes actuales (Anexo III).
- Encuesta a Odontólogos No Alumnos de la Fundación (clientes potenciales) (Anexo IV).

## **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Se procedió a obtener datos de la realidad, mediante Encuestas a tres grupos poblacionales:

a- Odontólogos egresados de la UNC, varones y mujeres, que realizan actualmente formación de postgrado en la Fundación de Ortodoncia (clientes actuales).

Se tomó al azar una muestra de 80 Odontólogos Alumnos de la Fundación.

b- Odontólogos egresados de la UNC, varones y mujeres, que no son alumnos actualmente de la Fundación (clientes potenciales).

A partir de una cartilla de prestadores de una Obra Social, se tomó al azar una muestra de 150 Odontólogos No Alumnos de la Fundación.

c- Docentes de la Fundación: se tomó encuesta a los 20 docentes que enseñan en la Fundación.

Se utilizó como instrumento la encuesta autoadministrada, anónima, de tipo estructurada y se realizó una operacionalización de las variables en preguntas, para luego analizar los resultados y realizar conclusiones de los resultados.

Con el fin de poder cuantificar el resultado de las encuestas, se adoptó un método cuantitativo basado en la medición numérica y el análisis estadístico.

Todas las variables de este estudio han sido operacionalizadas, con el fin que los datos obtenidos sean fáciles de cuantificar. Se usó un método estadístico cuantitativo, donde las variables estudiadas fueron medidas a través de operacionalizar preguntas cerradas de las encuestas , tomadas a la muestra seleccionada.

Se aplicaron análisis sobre la muestra poblacional, mediante métodos descriptivos de porcentajes.

Para una mejor comprensión de los resultados y la discusión, la información más relevante se presentó en tablas y gráficos.

**Población:** “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.” Hernández Sampieri y otros (2003)

**Muestra:** “es una porción representativa de la población, que permite generalizar sobre esta, los resultados de la investigación.” Hernández Sampieri y otros (2003)

Esta investigación abarcó a través de la encuestas a 250 sujetos, entre los cuales se encuentra el personal docente de la Fundación, Odontólogos Alumnos de la Fundación (clientes actuales), y Odontólogos que No son Alumnos de la Fundación (clientes potenciales).

<b>Sujetos abordados en la ENCUESTAS</b>	<b>Cantidad</b>
Docentes	20
Odontólogos Alumnos actuales de la Fundación	80
Odontólogos No Alumnos de capital e interior.	150
Total:	250

Tabla N° 3- Cantidad de sujetos abordados por Encuestas en este estudio.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

## **METODOLOGÍA EN EL ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Por tratarse de un estudio cuantitativo los datos se codificaron y sistematizaron en una base de datos diseñada de acuerdo a las categorías y variables del instrumento, para posteriores análisis y mediciones.

Para cada pregunta de la encuesta se contabilizó el número total de respuestas obtenidas y de estos datos se derivaron los porcentajes de respuestas de acuerdo a las variables o sub-categorías de la encuesta.

Estos porcentajes de respuestas se colocaron en gráficos para la comparación de las respuestas.

## **CAPÍTULO V - ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los resultados que se exponen a continuación responden al análisis de datos que surgieron de las encuestas realizadas a 20 docentes de la Fundación, a 80 odontólogos actuales clientes - Alumnos de la Fundación, y a 150 odontólogos de Córdoba capital e interior No Alumnos- no clientes de la Fundación, pertenecientes a un Padrón de Prestadores de una Obra Social Provincial.

### **A- ENCUESTA A LOS DOCENTES DE LA FUNDACIÓN:**

Los cuestionarios de las encuestas a 20 docentes, se conformaron después de desarrollarse las reuniones grupales realizadas con el cuerpo de profesores, donde se mencionaron Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades internas de la Institución.

Para la encuesta a los docentes (Anexo II), se utilizó un cuestionario cerrado en el cual se incluyeron preguntas orientadas a conocer la percepción y determinación del nivel de importancia respecto a factores favorables y desfavorables tanto internos como externos a la Fundación.

Se solicitó que valoricen cada pregunta del cuestionario según el nivel de importancia que considere. (Muy Importante - Importante - Poco Importante - Nada Importante).

A través de los gráficos se muestran los resultados más importantes obtenidos.

Se efectuaron una serie de preguntas relacionadas con Oportunidades para la Fundación, es decir situaciones de su entorno que la favorecen.

Los resultados que se agrupan según la importancia que le asignaron los encuestados:

- Las Oportunidades señaladas principalmente como Muy Importantes fueron:

\* Nueva Reglamentación del Colegio Odontológico, estableciendo la REVÁLIDA DE MATRÍCULA para los odontólogos, a través de la acreditación de Formación Continua de los profesionales.

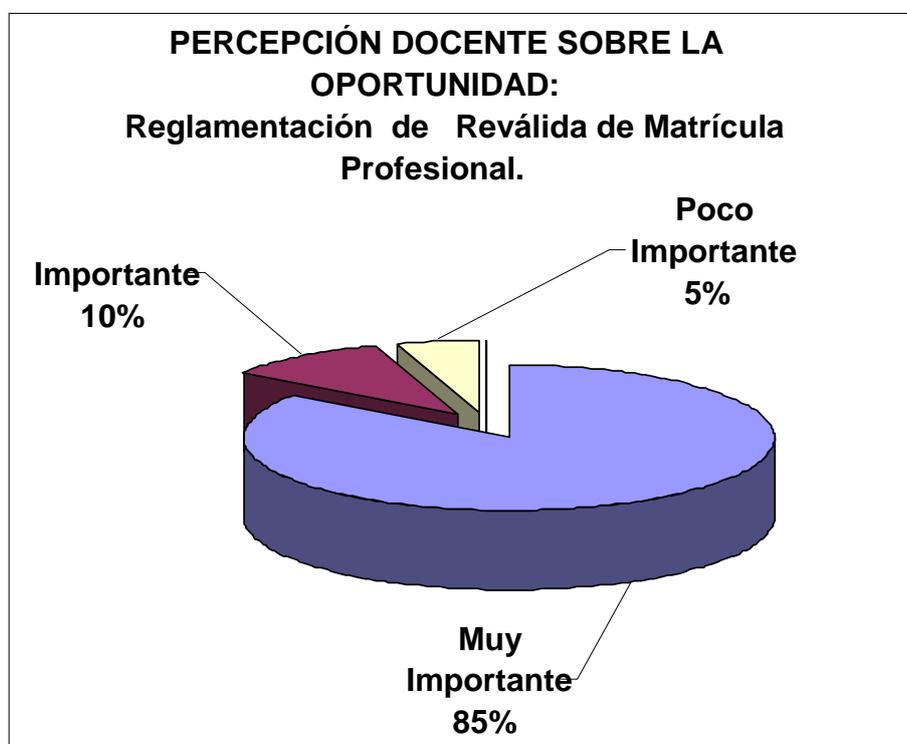


Gráfico N° 10 - Encuesta a docentes de la Fundación de Ortodoncia-  
(Fuente: G. Maffini 2014)

La percepción docente indica que para el 85 % del equipo, ésta es una oportunidad Muy Importante, mientras que el 10 % lo consideró Importante.

\* Nuevas metodologías y recursos educativos mediante la utilización de INTERNET: se consultó la opinión de los docentes respecto al uso de Internet y de modalidad de e-learning para la formación de los profesionales odontólogos.

De los resultados obtenidos, se evidencia que la utilización de Internet y el e-learning fue considerada por el 70% como una modalidad aplicable, útil y novedosa, mientras que para 20 % señaló que su aplicación es sólo parcialmente posible en la formación profesional de posgrado de los odontólogos. El 10 % no lo considera una modalidad aplicable para la formación en Odontología.

## OPINIÓN DOCENTE SOBRE: Utilización de e- learning en Odontología.

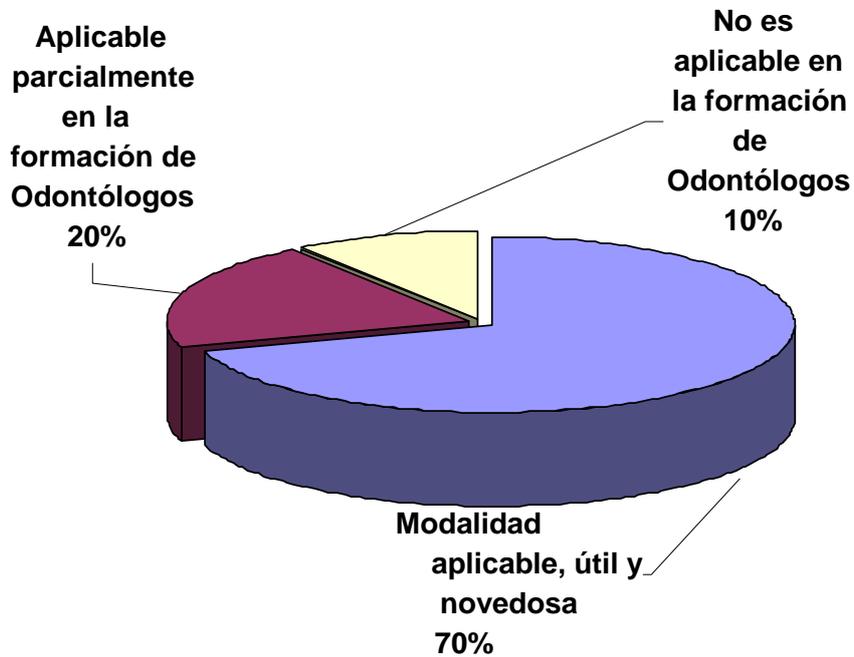


Gráfico N° 11 - Encuesta a docentes de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

En este sentido, los cuestionarios entregados incluyeron también la consulta sobre su opinión respecto a si la Fundación debería o no incluir la modalidad semi-presencial (para contenidos teóricos) en su oferta educativa.

Las repuestas obtenidas, se muestran en el gráfico N° 12, y señalan que el 85% de los docentes de la Fundación consideraron que Si debería ofrecerse esta modalidad educativa como oferta en los cursos. Sólo 10% consideró que no debería ser incluida y el restante 5% no respondió a esta pregunta.

**OPINIÓN DOCENTE: ¿Debería la Fundación brindar capacitación semipresencial?**

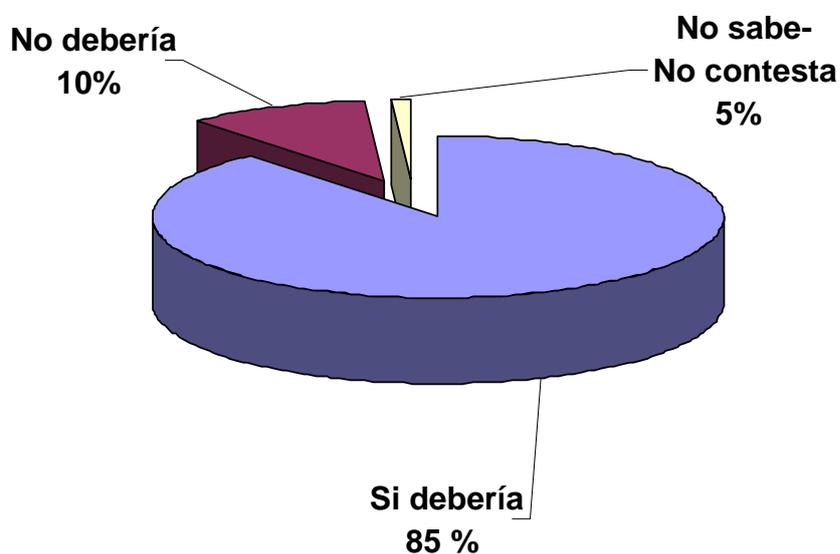


Gráfico N° 12- Encuesta a docentes de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

También, a través de la encuesta se consultó al equipo de docentes de la Fundación objeto de este estudio con respecto a otros aspectos que fueron analizados como Oportunidades en las reuniones grupales y que se indicó que sean valorizadas según el criterio de importancia para la Fundación.

Se detallan y grafican a continuación aquellas Oportunidades que han sido calificadas como Importantes según el criterio de los docentes de la Institución, tales como:

\* Demanda creciente de tratamientos (de Ortodoncia y ATM) en la población. Esta oportunidad ha sido considerada como Importante para el 50 % de los docentes consultados y como Muy Importante por el 30 % de los encuestados. Así mismo, el 10% lo consideró como Poco Importante y el restante 10 % opinó que no es una oportunidad importante. El Gráfico N° 13, a continuación muestra estos resultados:

**PERCEPCIÓN DOCENTE SOBRE LA  
OPORTUNIDAD: Creciente demanda de  
Tratamientos de Ortodoncia y ATM.**

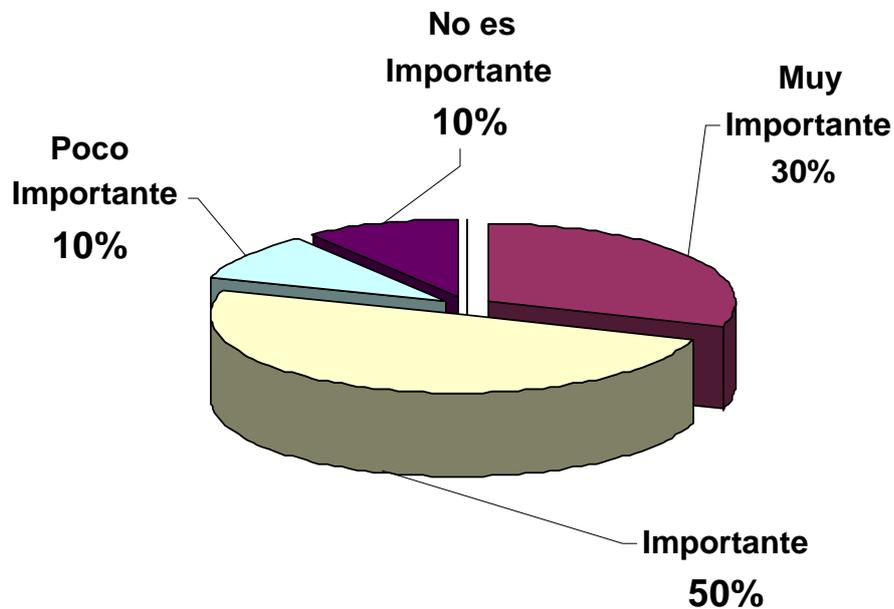


Gráfico N° 13 - Encuesta a docentes de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Otra de las Oportunidades señaladas en las reuniones grupales previas a la encuesta, fue el ritmo acelerado de aparición de nuevas técnicas de trabajo, métodos y materiales en todas sus disciplinas, ramas y especialidades de la Odontología, es decir también en Ortodoncia y Tratamientos de Articulación.

Los profesores de la Fundación fueron consultados sobre la innovación continua de la Odontología y el grado de importancia que se le otorga a este aspecto como oportunidad para la Fundación de Ortodoncia, el 25 % lo consideró como Muy Importante, el 50 % Importante, el 15 % Poco Importante y el 10 % lo consideró como No Importante.

Se muestra en el Gráfico N° 14, la distribución de estas respuestas y criterios valorizados.

### VALORIZACIÓN DE LA OPORTUNIDAD: Innovación continua en Odontología.

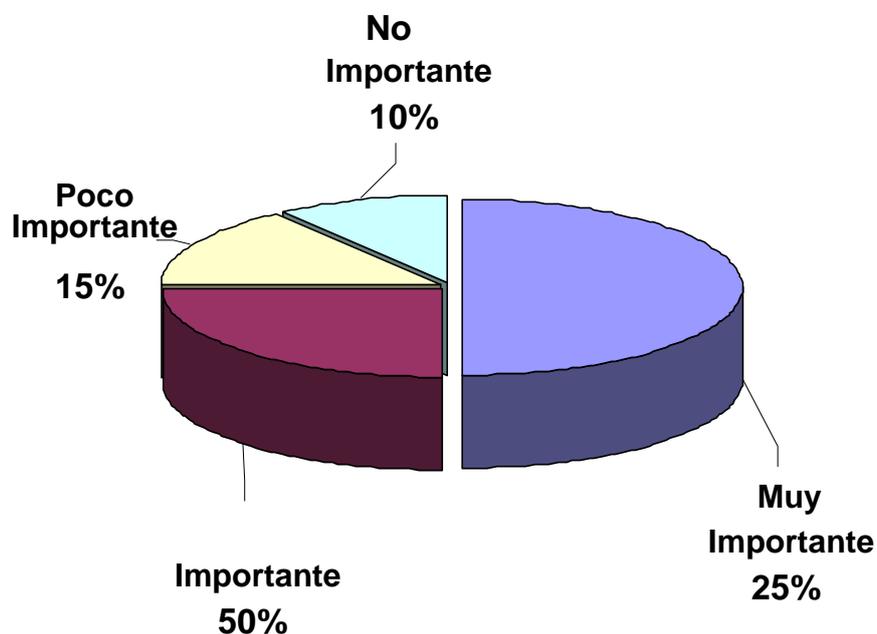


Gráfico N° 14 - Encuesta a docentes de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

También, se incluyeron preguntas relacionadas a situaciones del entorno que afectan de un modo desfavorable a la Fundación, según el listado de Amenazas conformado en las reuniones grupales desarrolladas durante el presente trabajo de investigación.

Se solicitó, mediante la encuesta anónima que los profesores efectúen una valoración según los niveles de importancia que le otorga a cada una de las Amenazas.

Entre los resultados, se encontraron como las amenazas más importantes la existencia de Entidades e Instituciones en la ciudad de Córdoba, que mediante convenios interinstitucionales, entregan certificaciones oficiales para acceder a la Especialidad de Ortodoncia y para Revalidar la Matrícula Profesional.

Se muestran los resultados, en los gráficos N° 15 y N° 16.

En cuanto a la existencia de otras Instituciones en la ciudad que entreguen certificaciones aptas para tramitar la Reválida de Matrícula ante el Colegio Odontológico fue considerado una Amenaza Muy Importante para el 90 % de los docentes, mientras que el 10 % restante lo consideró Importante.

**PERCEPCIÓN DOCENTE SOBRE LA AMENAZA:  
"Otras Instituciones entregan certificados aptos  
para Reválida de Matrícula."**

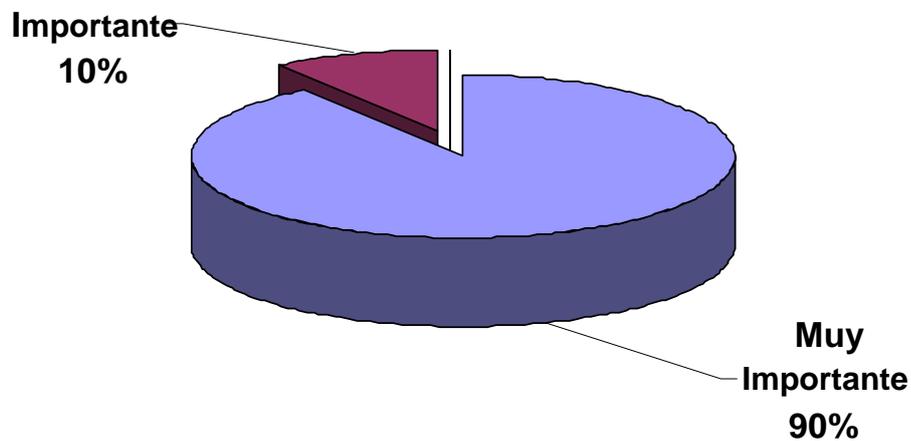


Gráfico N° 15 - Encuesta a docentes de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Con relación a la existencia de otras Instituciones en la ciudad que entreguen certificaciones oficiales para acceder a la Especialidad fue considerado una Amenaza Muy Importante para la Fundación según el 80 % de los docentes, mientras que el 15 % restante lo consideró Importante y el 5 % Poco Importante.

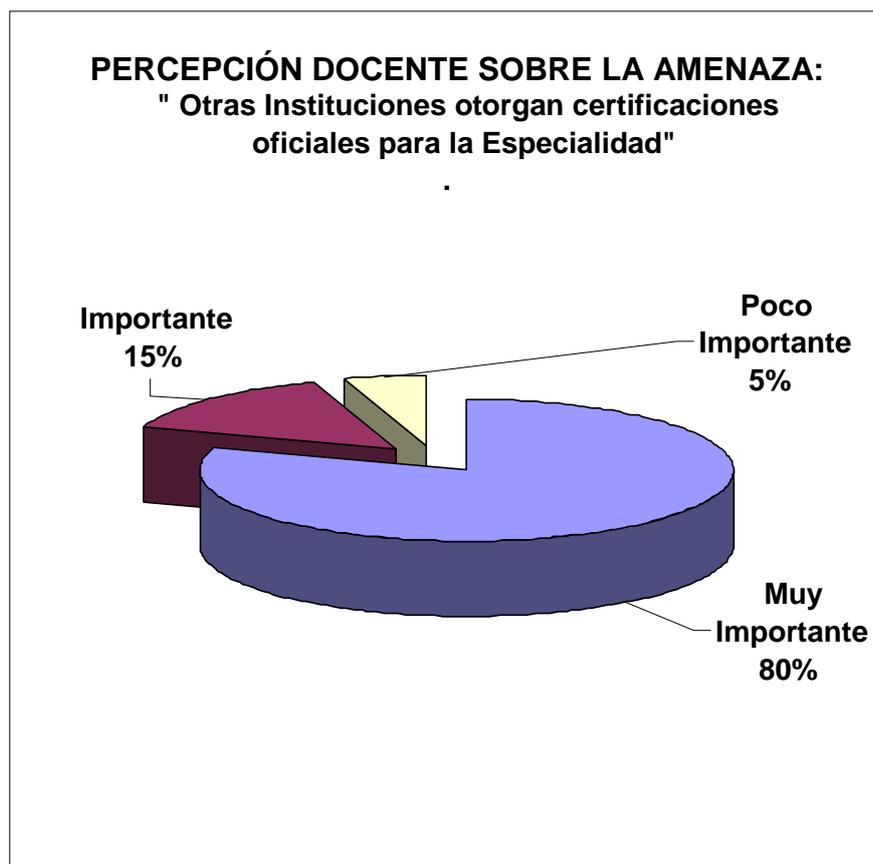


Gráfico N° 16 - Encuesta a docentes de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

En las encuestas se realizaron también preguntas referidas al conocimiento de la Misión y Visión de la Fundación, a la percepción y valorización como docentes de características internas tales como: el clima organizacional, la tecnología e infraestructura, la localización y accesibilidad de la Fundación, la calificación del cuerpo docente, el trato y relación docente - alumnos, la opinión sobre la imagen y reconocimiento de la Institución en el mercado, etc.

Se presenta en gráficos los principales resultados:

\* Conocimiento de la Misión y Visión de la Fundación previo al desarrollo de las reuniones grupales el 95 % de los docentes afirmó no conocer la Misión ni la Visión de la Fundación y el 5% restante contestó conocerlas.



Gráfico N° 17 - Encuesta a docentes de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

La información obtenida demuestra que existe un alto desconocimiento por parte de los docentes de la Misión y Visión de la Fundación. Es importante y se recomendará difundir esta información para hacerla de conocimiento general.

Otros aspectos consultados, se refirieron a opinión y valorización de tópicos señalados como Fortalezas en la clasificación grupal de las reuniones de trabajo, de aspectos tales como:

\* Instalaciones – Equipamiento: según la opinión de los docentes las instalaciones son consideradas como Buenas – Adecuadas 70 %.

\* En cuanto a la ubicación y accesibilidad de la Fundación, el 70 % consideró tiene una muy buena ubicación y es accesible para los docentes - alumnos clientes y pacientes.

\* Imagen y reconocimiento en el mercado local: En el 90 % de los casos, los docentes consideraron que la Fundación tiene buena imagen en el mercado de oferta de postgrados de Córdoba, lo cual se constituye como una Fortaleza Muy Importante.

\* La Calificación, Experiencia y Trayectoria de los profesionales docentes: el 80 % de los docentes opinó que es Buena.

\* Con relación al Clima Organizacional: según criterio de los profesores fue considerado como Muy bueno (85 %) y como Bueno para el 15% de los restantes encuestados.

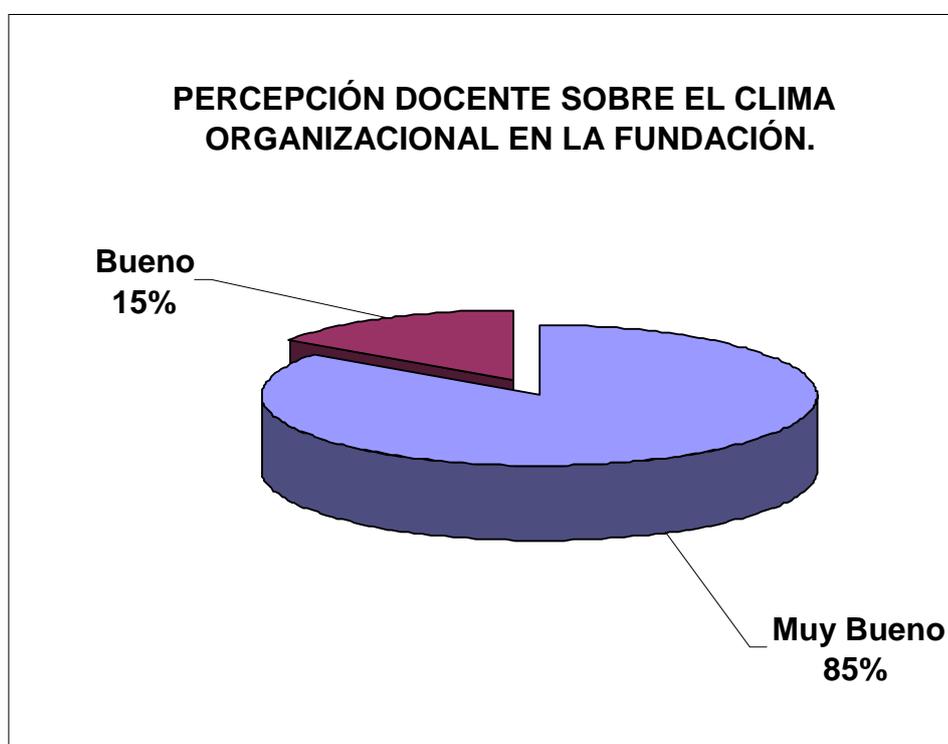


Gráfico N° 18 - Encuesta a docentes de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Sobre la consulta respecto a la Enseñanza Personalizada que se brinda en la Fundación fue calificada por los docentes como una Fortaleza Muy Importante (80%), mientras que los demás miembros del equipo de profesores consideraron como una Fortaleza Importante.

Así mismo, dentro de este análisis al relacionar las Fortalezas de la institución con la Oportunidades señaladas con respecto a la importancia otorgada al aprendizaje incluyendo Internet y la e- learning, se consultó los docentes sobre su interés en capacitarse como tutores docentes para esta modalidad. Se presenta en el Gráfico N° 19 los resultados que muestran que el 80 % de los docentes entrevistados consideró que Si se capacitaría para ser Docente o Tutor en modalidad educativa a través de Internet (e- learning), en caso de introducirse esta metodología en la Fundación.

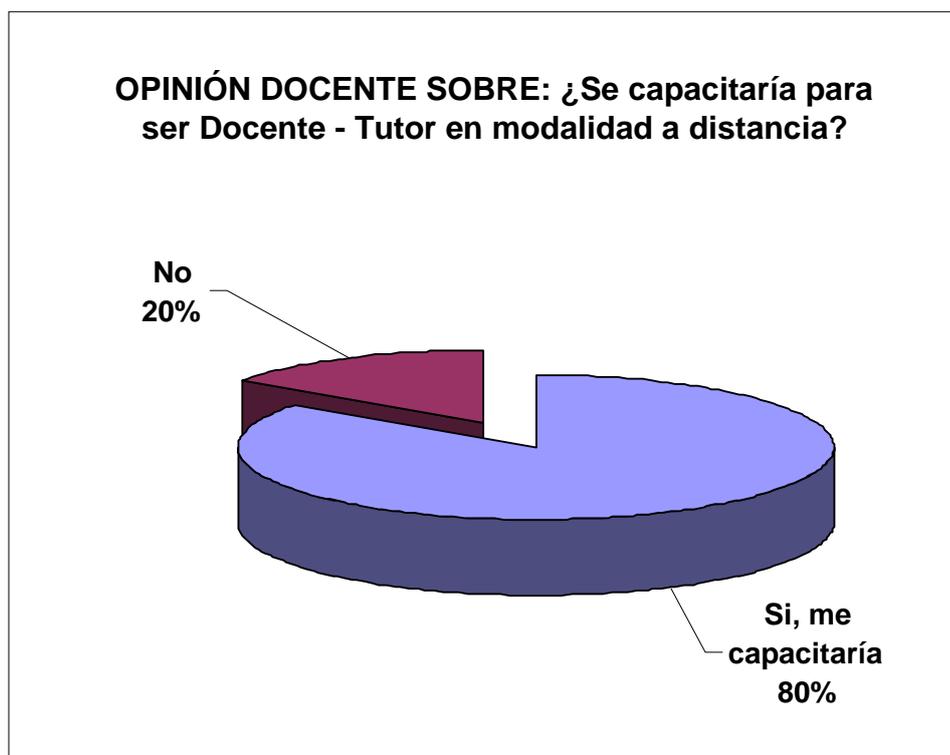


Gráfico N° 19 - Encuesta a docentes de la Fundación de Ortondoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

En las reuniones de trabajo grupales realizadas se mencionaron y señalaron aspectos internos de la Fundación que se calificaron como Debilidades y situaciones desfavorables para la institución.

Mediante las encuestas, se solicitó se califique según nivel de importancia otorgado a cada uno de ellos. Se detallan a continuación mediante gráficos, los resultados más relevantes:

Con respecto a la disminución progresiva de alumnos que cursan sus estudios de posgrado en la Fundación, fue considerado por el 100 % de los docentes como una debilidad Muy importante ( éste fue considerado el principal problema detectado).

También se incluyeron en la encuestas preguntas respecto a la falta de entrega por parte de la Fundación, de certificados oficiales para que los odontólogos formados en la institución puedan tramitar su Reválida de Matrícula ante el Colegio Odontológico, como así también la falta de validez oficial de los certificados de la Fundación, para acceder al título de Especialista en Ortodoncia.

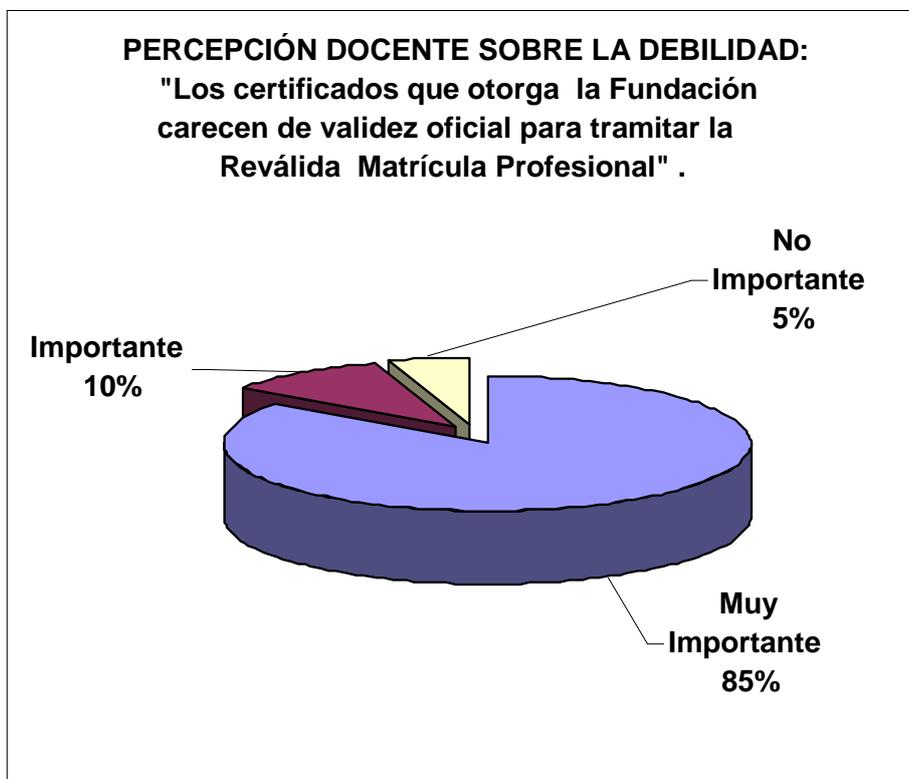


Gráfico N° 20 - Encuesta a docentes de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Como puede observarse en los gráficos N° 20 y N° 21 la opinión de los profesores respecto a ambos tópicos, fue en el 85 % considerado como una debilidad Muy Importante de la Fundación. Mientras que se calificó como Importante por parte del 10 % de los profesores. Sólo en el 5% de las respuestas, la opinión fue que son debilidades sin importancia.

Resulta especialmente importante destacar que el criterio de los profesores en ambos casos presentaron los mismos porcentajes en la valoración de estas dos Debilidades y que fueron éstos las principales dificultades de la Fundación según plantearos en las reuniones grupales los docentes.

**PERCEPCIÓN DOCENTE SOBRE LA DEBILIDAD:  
"Los certificados que otorga la Fundación carecen de validez  
oficial para obtener la Especialidad".**

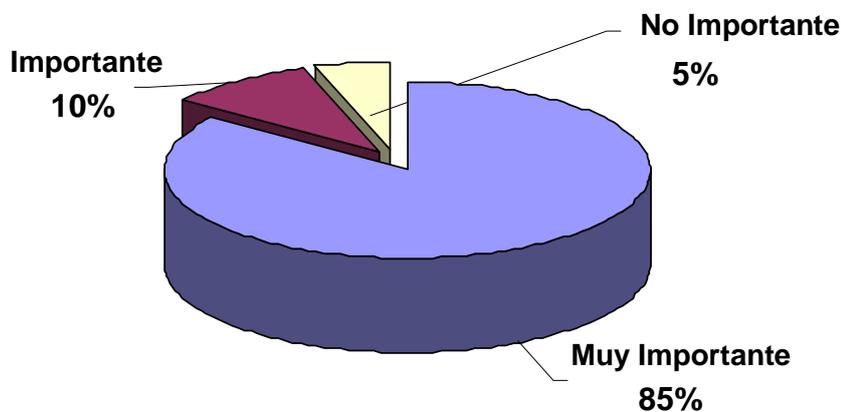


Gráfico N° 21 - Encuesta a docentes de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Otro de los temas tratados en las reuniones con el equipo docente se refirieron a las acciones de Marketing y Publicidad que realiza la Institución.

Se incluyó, en la encuesta esta consulta y tal como se lo representa el Gráfico N° 22, el 90% de los profesores afirmó que considera insuficiente la cantidad de acciones de Marketing y Publicidad que realiza la Fundación de Ortodoncia.

Este tópico queda considerado como una Debilidad de la institución, dado que además de la opinión de los profesores, el criterio fue compartido por los Directivos y responsables entrevistados, tal como se detallará mas adelante.

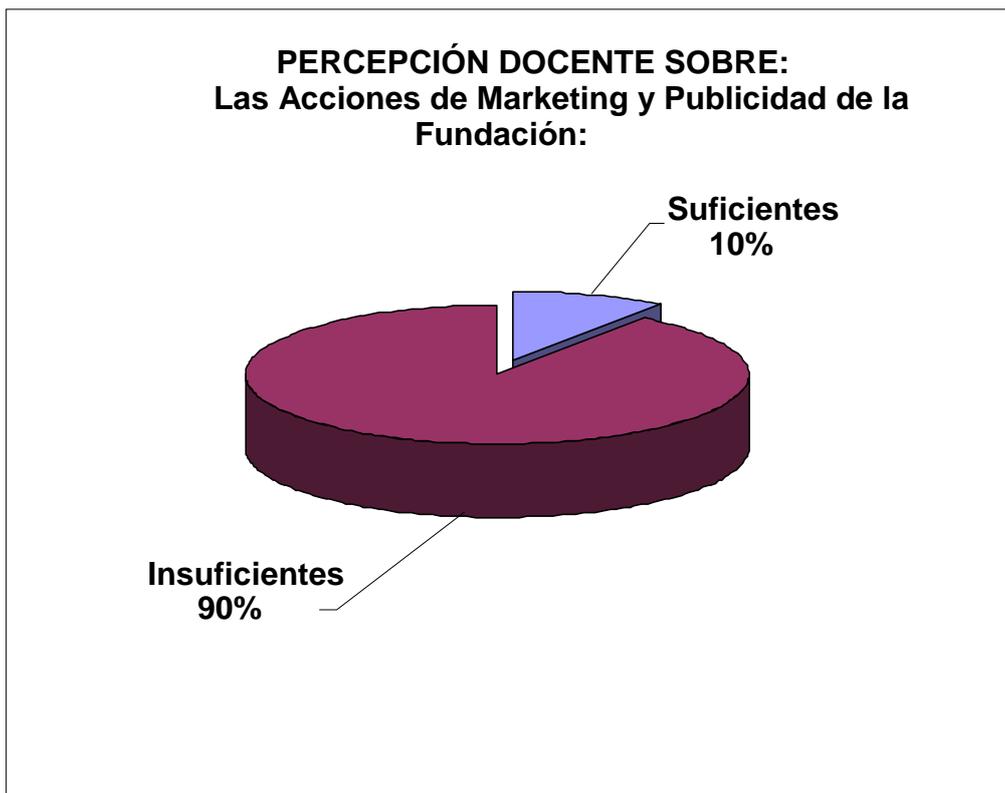


Gráfico N° 22 - Encuesta a docentes de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Se abarcaron además, otras preguntas relacionadas Debilidades de la Fundación, planteadas durante las actividades grupales, tales como la falta de servicios complementarios brindados por la Fundación para sus Odontólogo alumnos y ex Alumnos, tendientes a dar continuidad al vínculo de la Fundación con el alumno-cliente. Las propuestas de los docentes en el trabajo de grupo, fueron brindar servicio de asesoramiento y supervisión de casos clínicos, servicio de confección y control de Cefalometrías realizadas, Servicio de Cefalometría on line, beneficios para los ex alumnos tales como aranceles diferenciales para próximos cursos o capacitaciones en la Fundación, etc.

En este sentido, la Debilidad de no contar con un Programa o Servicio de Posventa para fidelización del Alumno - Cliente fue considerado por el 70 % de los docentes como una Debilidad Muy Importante. El 30% lo señaló como un aspecto Importante.

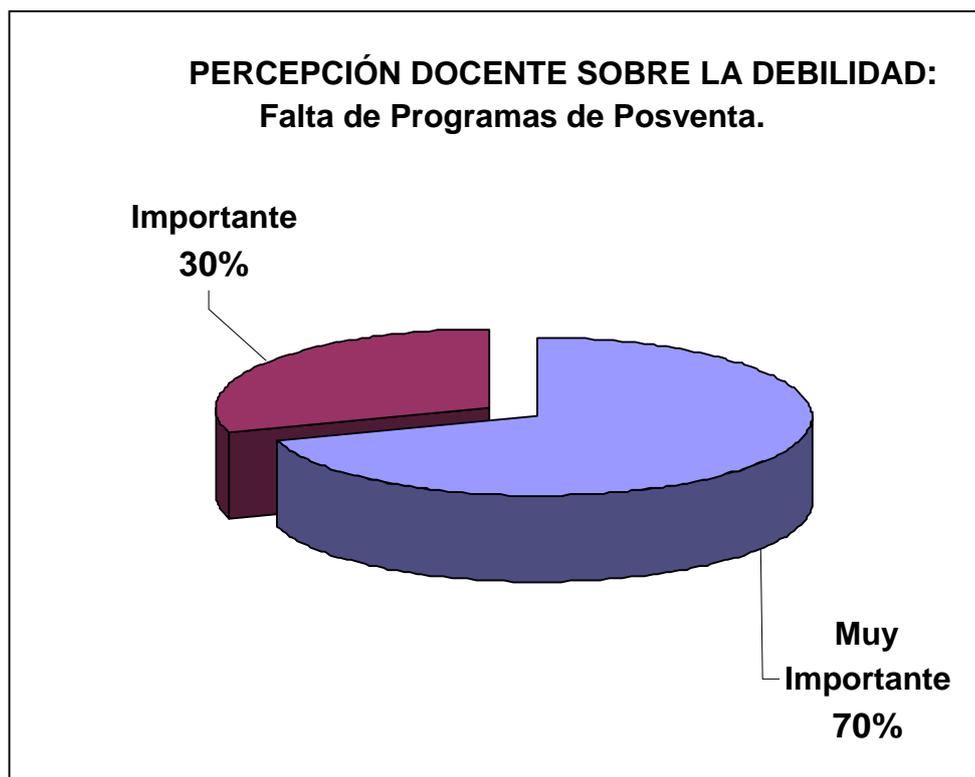


Gráfico N° 23 - Encuesta a docentes de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

## **B- ENCUESTA A LOS ODONTÓLOGOS – ALUMNOS DE LA FUNDACIÓN**

Se realizó encuesta anónima y mediante cuestionario cerrado, a 80 odontólogos egresados de la U.N.C. actuales Alumnos de la Fundación, es decir actuales clientes.

A través del cuestionario se consultó respecto a los motivos por los que decidieron realizar una formación de posgrado, los aspectos que tuvieron en cuenta al momento de elegir una determinada disciplina odontológica para formarse y los criterios al decidir dónde formarse.

También se incluyeron preguntas sobre su conformidad o satisfacción con el curso que están realizando en la Fundación, sobre los principales aspectos positivos de su formación en la Institución, y sobre lo que esperan que les brinde de Fundación en el futuro.

Se consultó a los alumnos sobre cómo conocieron a la Fundación de Ortodoncia y a los cursos que en esta Institución se dictan. Los alumnos respondieron en su mayoría que habían conocido a la Fundación y sus cursos, por medio de recomendaciones de otros colegas (70 %). En menores proporciones, tal como muestra el Gráfico N° 24, que la conocieron a través de medios electrónicos (20%) y por medio de folletos e propaganda impresa (10%).

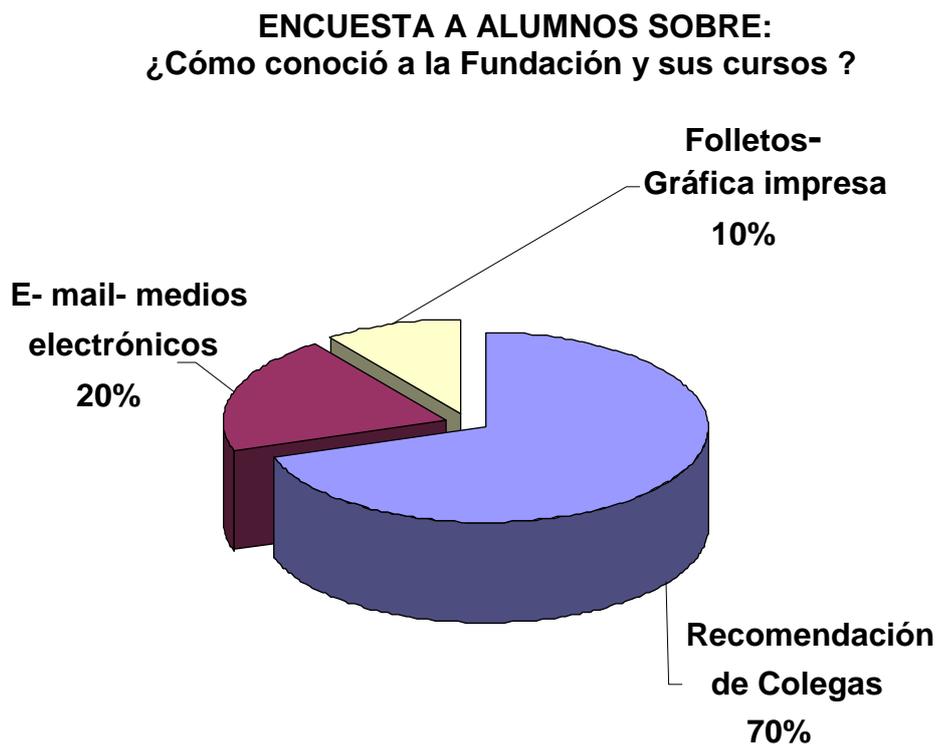


Gráfico N° 24- Encuesta a Odontólogos- Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Además, se consultó respecto a su valoración de la educación profesional continua, sobre si planifica continuar su capacitación durante el próximo año y en ese caso, qué el tipo de formación realizará.

También, se preguntó sobre su opinión respecto a la inclusión de Internet como parte de la modalidad de su formación teórica y si utilizaría esta metodología- modalidad de e-learning en un próximo curso.

Como datos de las características generales de la muestra se menciona que de los Odontólogos – Alumnos encuestados:

- \* El 60 % correspondió al sexo femenino y el 40% al sexo masculino.
- \* El 80% de la muestra se ubicó en la franja etaria de entre 30 y 45 años.
- \* El 85 % indicaron residir en Córdoba capital y el 15% en el interior de Córdoba
- \* El 80 % de los alumnos señalaron haber egresado de la Universidad Nacional de Córdoba, hace más de 10 años.
- \* El 80 % realizó algún tipo de formación postgrado dentro de los primeros cinco años de egresado.

Al preguntar por los motivos por los que decidió realizar su formación de posgrado, los consultados respondieron tal como se refleja en el Gráfico N° 25.

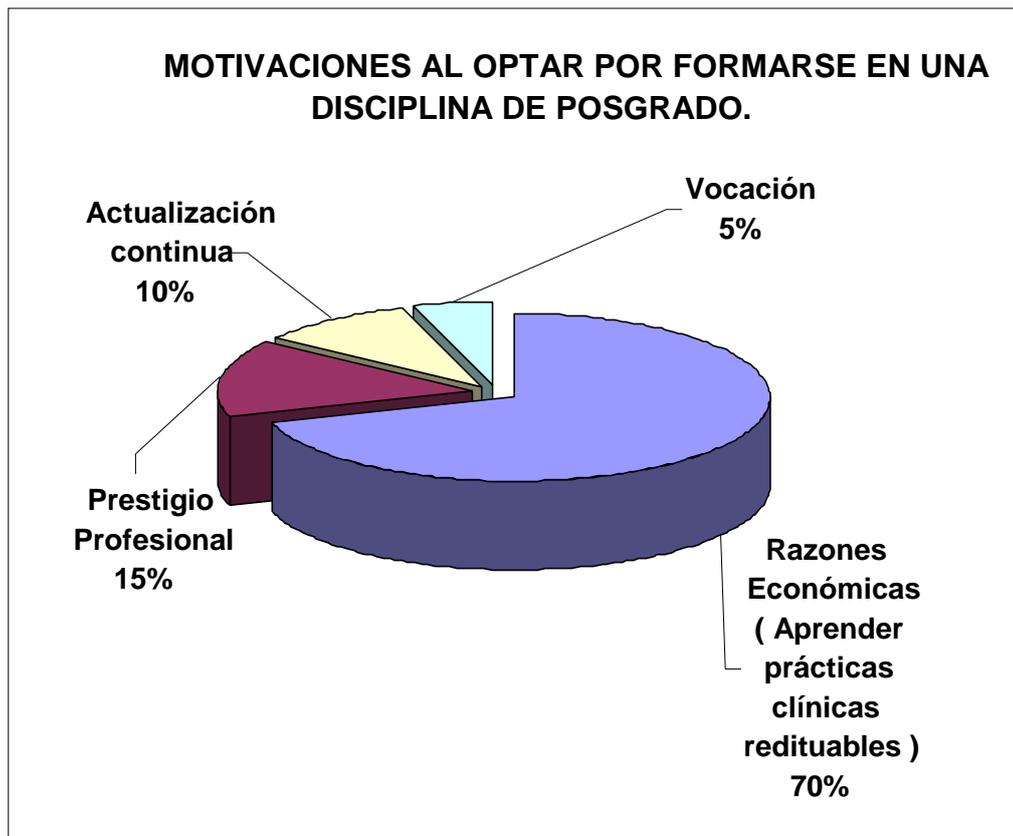


Gráfico N° 25- Encuesta a Odontólogos- Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Puede observarse que la mayor proporción (el 70 %) indicó que decidió realizar un estudio de posgrado como un modo de mejorar sus ingresos aprendiendo prácticas odontológicas redituables (motivos económicos), mientras que para el 10% el motivo fue mantenerse actualizado, el 15 % de los encuestados afirma que elige una formación de posgrado para un mayor prestigio profesional. Sólo el 5% realiza su elección según su vocación profesional.

Se incluyó en el cuestionario una serie de Características Generales de los cursos de posgrado solicitando al encuestado que señale la importancia que le otorga a cada una, siendo los gráficos resultantes los siguientes:

- Que el certificado obtenido tenga validez para tramitar la Reválida de la Matrícula Profesional fue considerado Muy Importante por el 70 % de los Alumnos, como Importante para el 20 % y el sólo el 10 % lo consideró Poco Importante.

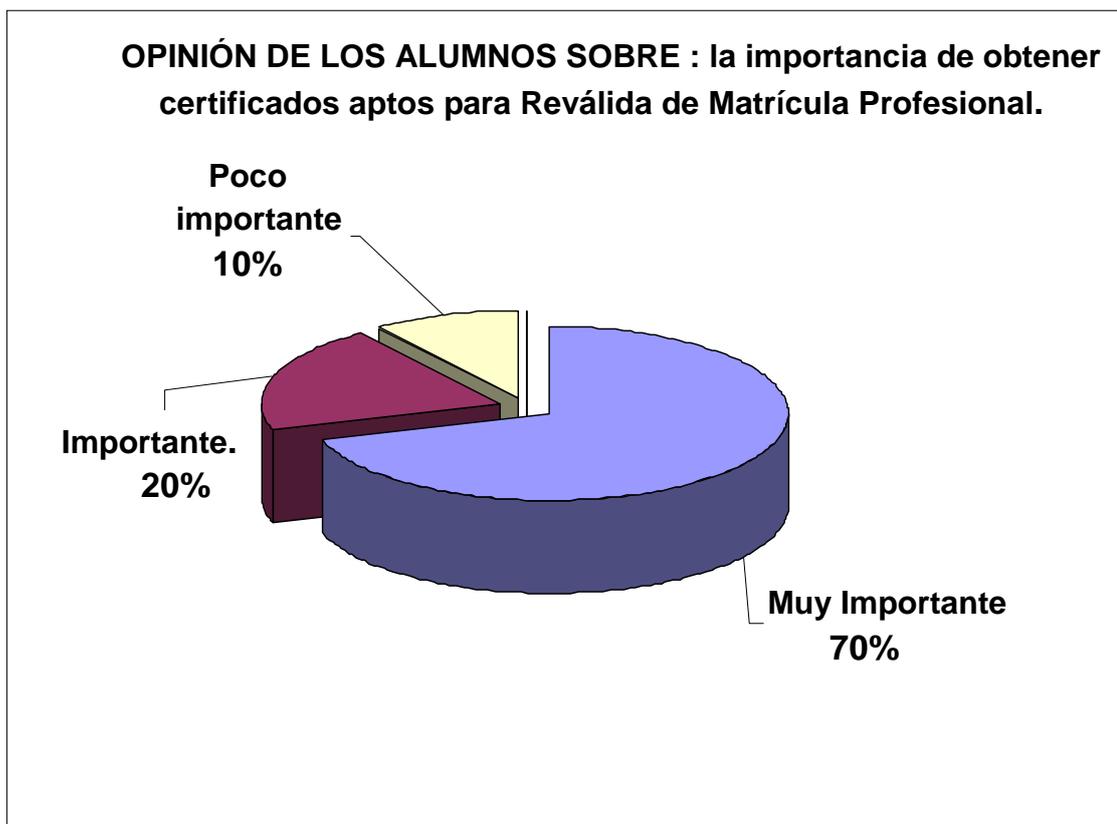


Gráfico N° 26 - Encuesta a Odontólogos- Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

- Que el certificado obtenido tenga validez para obtener el Título de Especialista en Ortodoncia: fue principalmente considerado como Poco Importante dado que el 50% de los alumnos así lo reflejo en sus respuestas, mientras que el 30 % lo consideró un aspecto Importante y como Poco Importante para el 10 % restante. Solamente el 10% opinó que es un criterio Muy Importante.

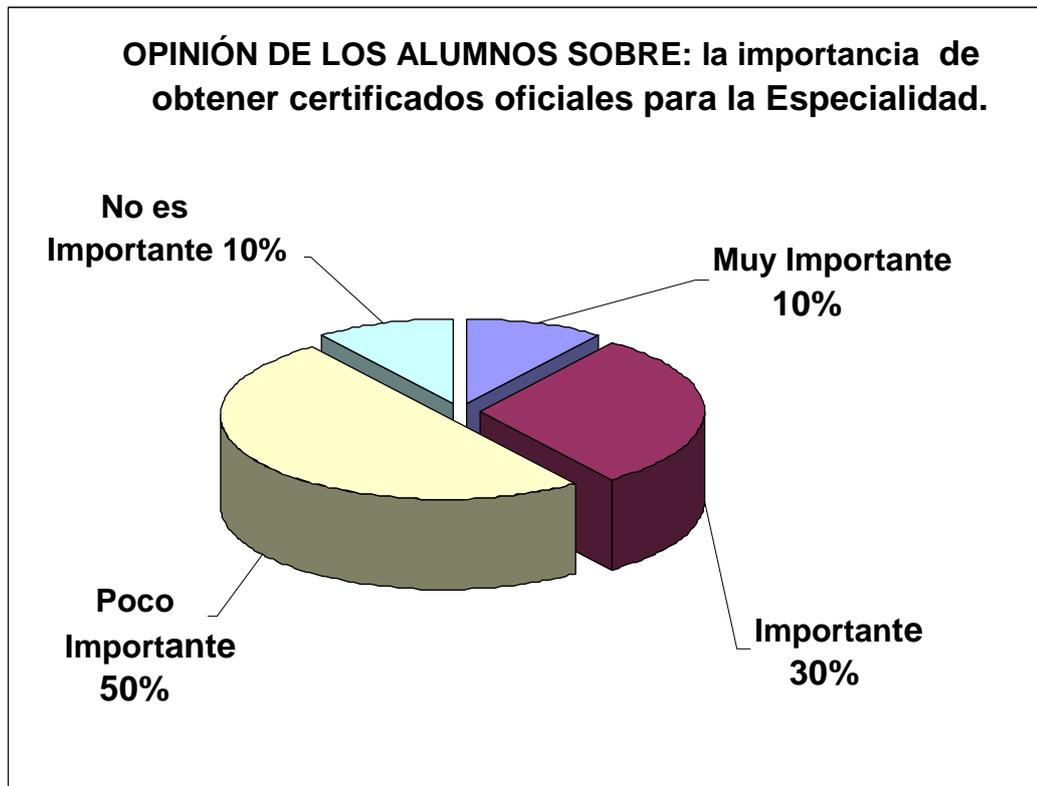


Gráfico N° 27 - Encuesta a Odontólogos- Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

- Que el arancel de un curso de formación sea financiado en cuotas y accesible, es para el 80% de los alumnos un aspecto Muy Importante y el 20 % restante lo considera como Importante.
- Que los horarios y frecuencia de asistencia al curso sea a tiempo parcial (No dedicación full time): este criterio fue considerado como Muy Importante por el 90 % de los alumnos encuestados y como Importante por el 10 %.

- Que la enseñanza sea personalizada y en grupos reducidos fue considerada como Muy Importante por el 50% de los encuestados, y como Importante por el 30%. El criterio resulta Poco Importante para el 15% y No Importante para el 5% restante.
- Que la formación sea de alto nivel académico del curso resultó Muy Importante para el 50% de los alumnos y para un 50% es un criterio Importante.
- Que el curso permita la práctica clínica con atención de pacientes es una característica calificada como Muy Importante para el 90% de los alumnos de la Fundación. El 10% restante lo consideró un factor Importante.

También abarcó la encuesta tópicos relacionados con los motivos por los que el odontólogo actual alumno de la Fundación, eligió formarse en esta Institución.

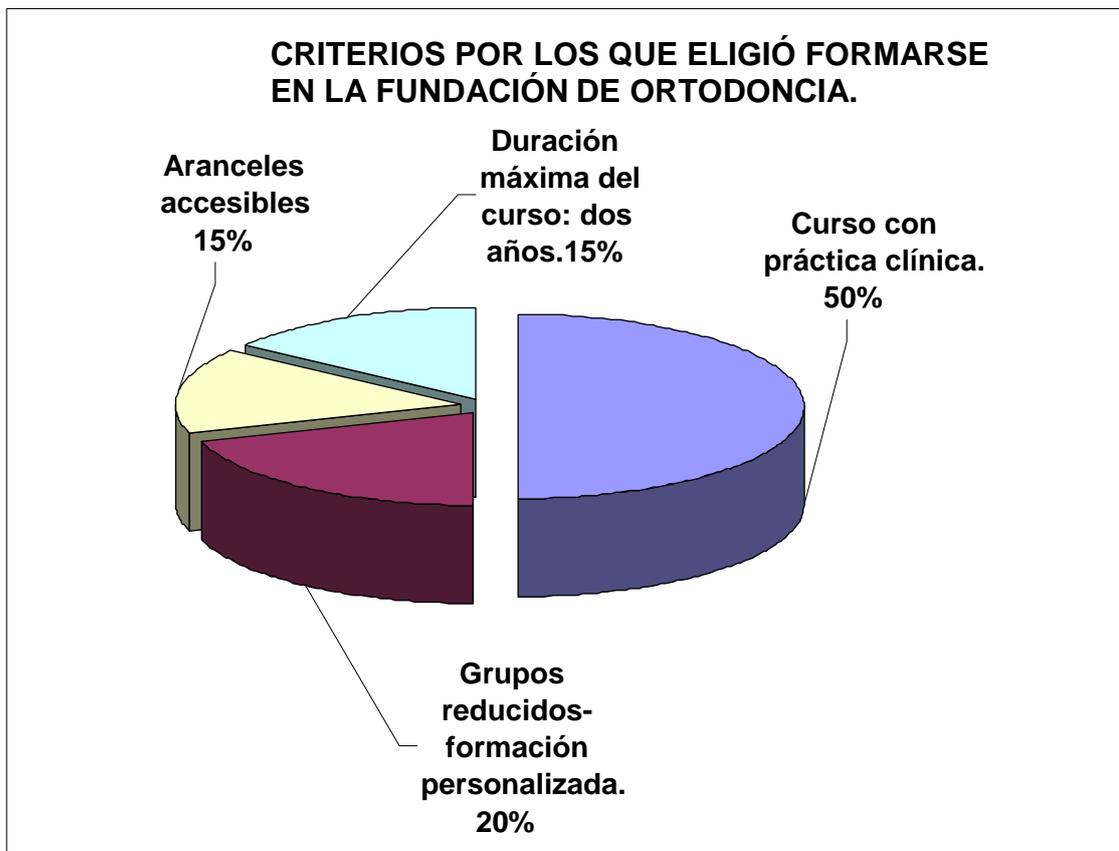


Gráfico N° 28- Encuesta a Odontólogos- Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Tal como se muestra en la representación gráfica N° 28, los principales aspectos señalados fueron:

- Porque se brindan cursos con práctica clínica (50 %).
- Porque los grupos son reducidos y la formación es personalizada (20%).
- Porque los aranceles mensuales son accesibles (15%).
- Porque la duración de los cursos no supera los 2 años (15%).

Ante las consultas sobre satisfacción o conformidad con cursos de la Fundación, puede destacarse en las respuestas un alto grado de conformidad de los alumnos (75 %) con respuesta afirmativa. El 20 % respondió que se encuentra parcialmente satisfecho en sus expectativas, y el 5 % de los encuestados señaló que no se cubrieron sus expectativas.

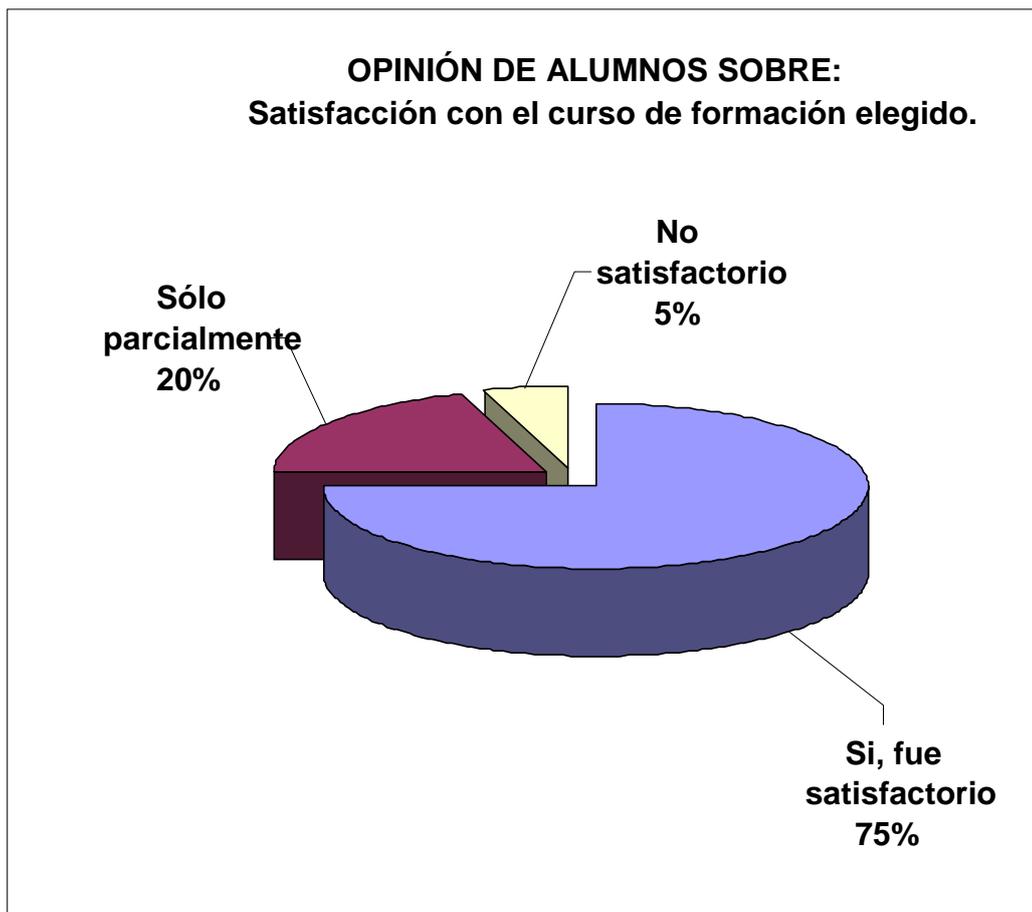


Gráfico N° 29 - Encuesta a Odontólogos- Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Se consideró importante incluir en el cuestionario de los actuales odontólogos-clientes, consulta con respecto a las expectativas que como alumno tiene con respecto a la Fundación, es decir lo que esperaría que la Fundación le brinde en el futuro (y que actualmente no le esté brindando).

Entre las principales respuestas, los alumnos señalaron:

- \* Que el certificado entregado por la Fundación sea reconocido para Revalidar la Matrícula Profesional.
- \* Que la Fundación le brinde un servicio de apoyo y supervisión de los casos clínicos de su práctica profesional.
- \* Que la Fundación le otorgue certificado con validez oficial para acceder al título de Especialista en Ortodoncia.



Gráfico N° 30 - Encuesta a Odontólogos- Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

La valoración otorgada por los encuestados, según el nivel de Importancia en cada una de las expectativas antes mencionadas se representa gráficamente.

- que el certificado entregado por la Fundación sea reconocido para Revalidar la Matrícula Profesional el 80 % de los encuestados lo señalaron como Muy Importante y el 20 % Importante. El Gráfico N° 30, muestra los porcentajes de las respuestas.
- que la Fundación le brinde un servicio de apoyo y supervisión de los casos clínicos de su práctica profesional, una vez finalizada su formación en la institución fue calificado como Muy Importante por el 70 % de los alumnos y como Importante por el 25 %. Sólo el 5% lo consideró No Importante.

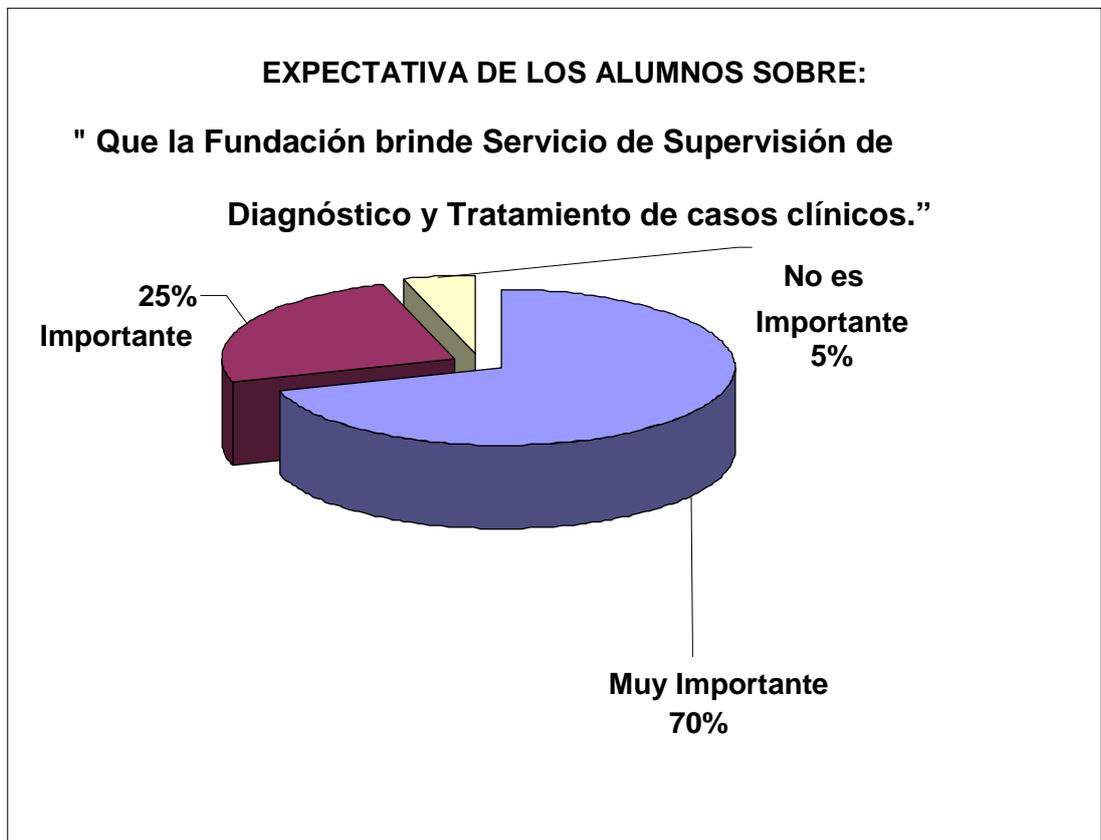


Gráfico N° 31 - Encuesta a Odontólogos- Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

- que la Fundación le otorgue certificado con validez oficial para acceder al título de Especialista en Ortodoncia fue señalado como Importante por el

50 % de los odontólogos encuestados, mientras que el 40 % lo consideró Poco Importante y el restante 10% lo calificó como No Importante.



Gráfico N° 32 - Encuesta a Odontólogos- Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

El objetivo de la encuesta, también abarcó el conocer la opinión de los encuestados con respecto del uso de Internet en la capacitación profesional para los odontólogos.

Se incluyeron preguntas en relación a este instrumento, y la mayoría de los odontólogos- Alumnos de la Fundación consultados (70 %) lo consideran aplicable, útil y novedoso como modalidad, mientras que el 30 % de los consultados opinó que es una modalidad parcialmente aplicable para la formación de posgrado en Odontología.

**OPINIÓN DE ALUMNOS SOBRE: la utilización de Internet en la formación de los Odontólogos".**

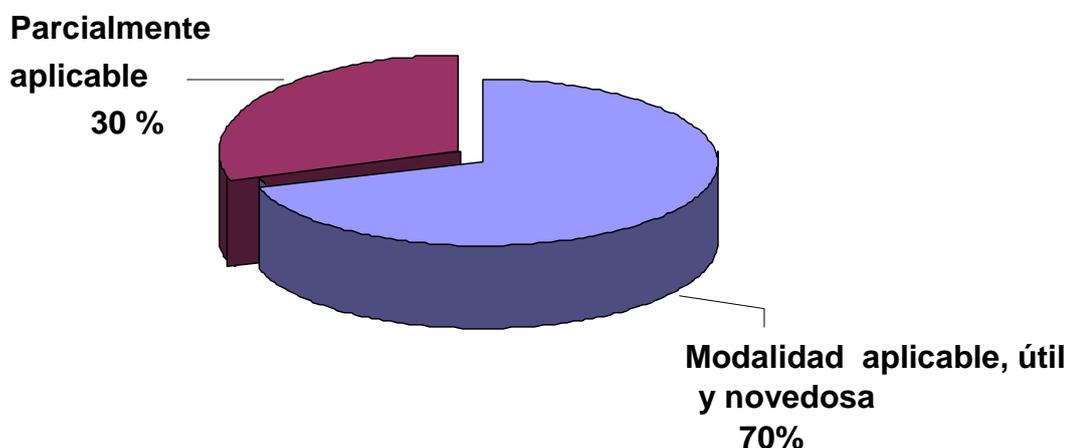


Gráfico N° 33 - Encuesta a Odontólogos- Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Consultados sobre si realizarían formación ( en contenidos teóricos) a través de E-learning en modalidad de cursado a distancia o semipresencial, el 90% consignó que Si realizaría, mientras que el 10% señaló que No lo realizaría. El gráfico N° 34 resume las opiniones expresadas al respecto.

La encuesta aborda también, relevamiento sobre la opinión de los odontólogos con respecto a la Capacitación Profesional Continua, y si tuviera planificado realizar alguna formación en el próximo año y en ese caso, qué características- duración tendrá dicho posgrado. Las respuestas obtenidas, se presentan en los Gráficos N° 35 y 36.

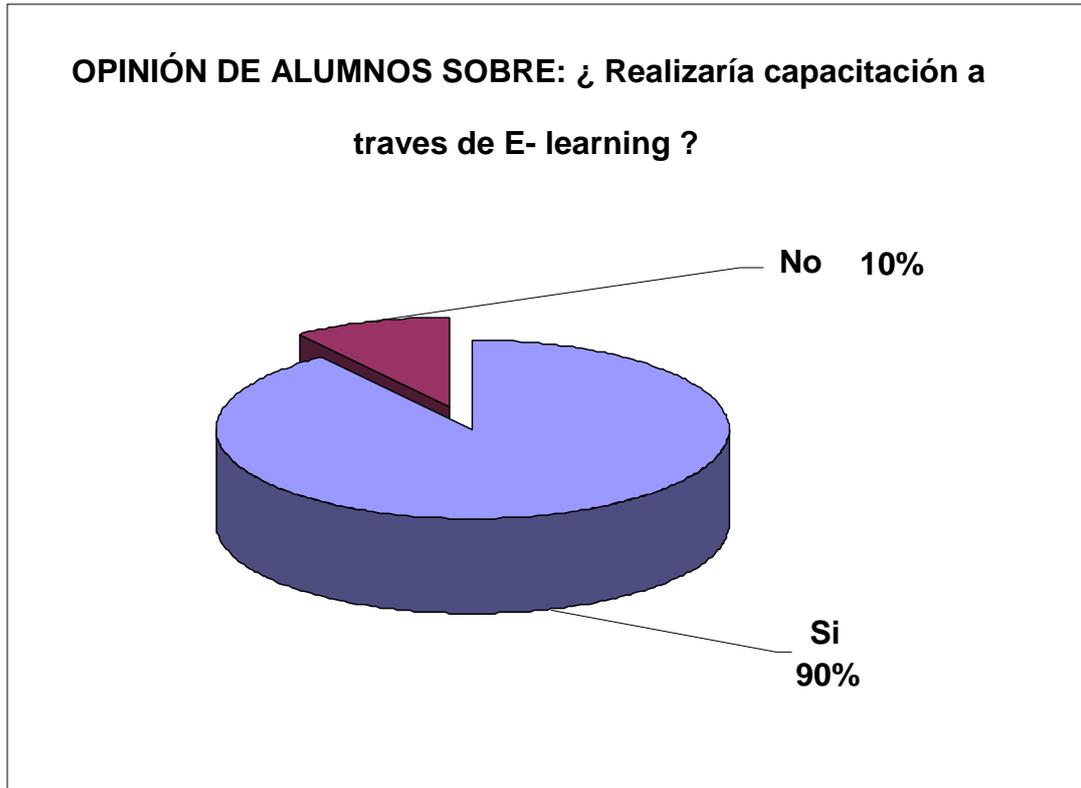


Gráfico N° 34 - Encuesta a Odontólogos- Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Con relación a la importancia de la Capacitación Continua, el 45 % lo consideró Muy Importante y el 50% como Importante. El 5 % calificó como Poco Importante.

Esta valoración que realizaron los odontólogos consultados, se dio en un contexto en que el Colegio Odontológico de la Provincia de Córdoba normatizó el trámite de Revalidar la Matrícula Profesional mediante acreditación de capacitación. A su vez, y conjuntamente con dicha reglamentación se llevó a cabo una fuerte difusión de la importancia de la formación profesional permanente.

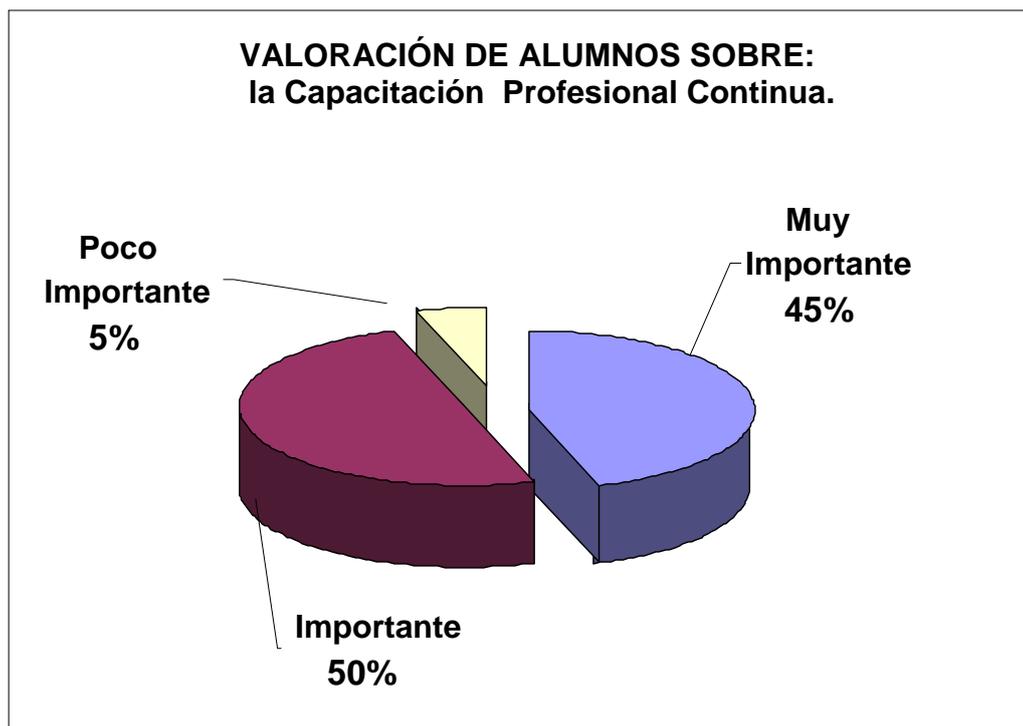


Gráfico N° 35 - Encuesta a Odontólogos- Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Se efectuó consulta a los actuales alumnos referida a si tiene planeado realizar algún tipo de formación profesional en el próximo año. En los resultados obtenidos, se destaca que el 80% señaló que Sí piensa continuar formándose, mientras que sólo el 5 % señaló que no tiene pensado realizar alguna formación durante el próximo año. El 15 % de los profesionales indicó que aún no sabe si continuará estudiando el año próximo.

De los odontólogos - Alumnos que señalaron que Si piensan seguir estudiando el próximo año, ante la consulta sobre qué tipo de formación planea realizar, el 55 % dijo que asistirá a Seminario- Congreso- Conferencia, el 30 % señaló que realizará curso de formación clínica de hasta un año de duración, el 10% curso de formación clínica de hasta dos años de duración, y sólo el 5 % piensa realizar una Carrera de Especialización - Maestría - Doctorado.

En función de estos resultados, corresponde señalar que se muestra una tendencia marcada a la formación con práctica clínica y de corta - mediana duración.

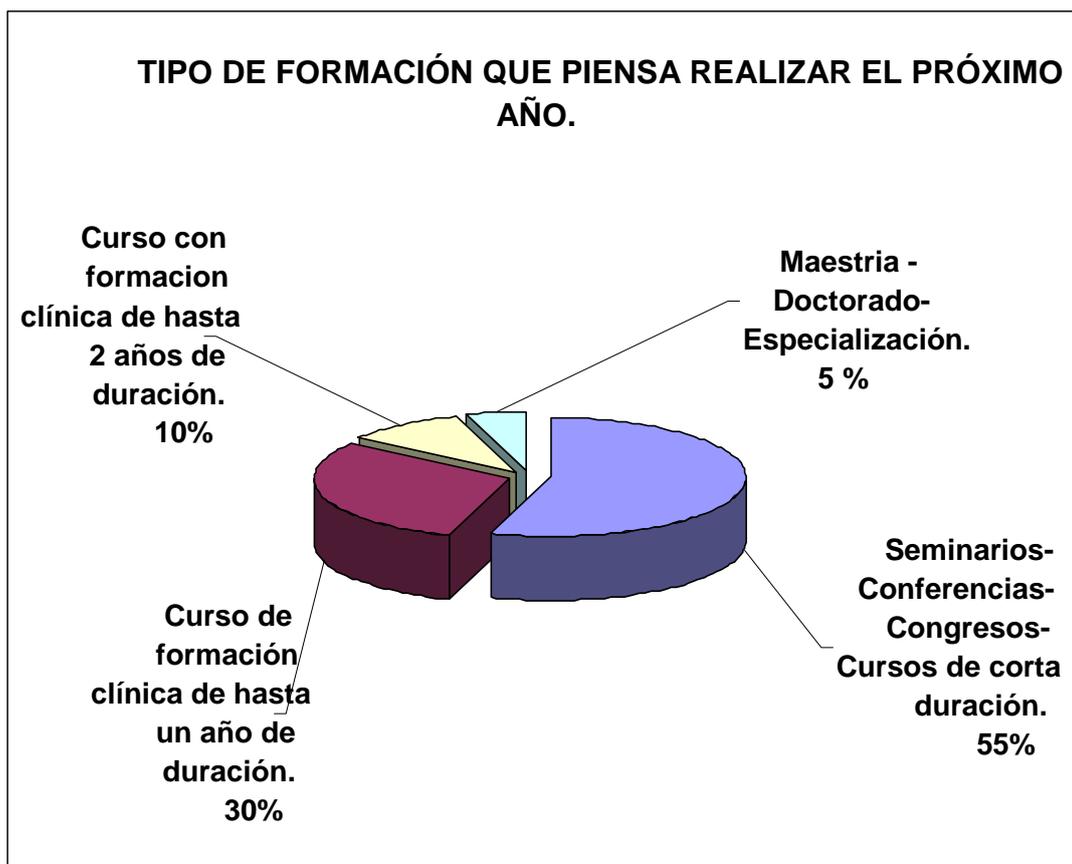


Gráfico N° 36 - Encuesta a Odontólogos- Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

### **C- ENCUESTA A LOS ODONTÓLOGOS – NO ALUMNOS DE LA FUNDACIÓN DE ORTODONCIA.**

Se realizó encuesta anónima y mediante cuestionario cerrado, a 150 odontólogos egresados de la U.N.C. pertenecientes a un padrón de prestadores de una Obra Social de la Provincia, que no son actuales alumnos de la Fundación de Ortodoncia, es decir que son clientes potenciales de la misma.

Como datos de las características generales de la muestra se menciona que de los encuestados:

- El 55 % correspondió al sexo femenino y el 45% al sexo masculino.
- El 60% de la franja etaria de la muestra fue en edades entre 30 y 50 años.
- El 75 % residen en Córdoba capital y el 25% en el interior de Córdoba.

- El 80 % de los alumnos egresó hace más de 10 años.
- El 100 % son egresados de la UNC.
- El 70 % realizó algún tipo de formación postgrados dentro de los primeros cinco años de haber egresado.

A través del cuestionario se consultó respecto a su valoración sobre: la educación profesional continua, si ha realizado en los últimos 5 años algún tipo de capacitación de educación continua, y en ese caso de qué tipo, si en el año en curso ha realizado/ o está realizando alguna formación y en ese caso de qué tipo, si planifica continuar su capacitación el año próximo y en ese caso, qué tipo de formación realizará. También se incluyeron preguntas consultando los motivos por los que decide realizar una formación de posgrado, qué aspectos que tiene en cuenta al momento de elegir una determinada disciplina odontológica y los criterios al decidir dónde formarse. Así mismo, se consultó respecto a su opinión respecto a la inclusión de Internet como parte de la modalidad de su formación teórica y si utilizaría esta metodología - modalidad de e-learning en un próximo curso.

Se listaron una serie de características Generales de los Cursos de Posgrado y se incluyeron en el cuestionario preguntas sobre las mismas, solicitando el encuestado señale la importancia que le otorga a cada una, siendo los resultados los siguientes:

- Que el certificado obtenido tenga validez para tramitar la Reválida de la Matrícula Profesional fue considerado Muy Importante por el 40 % de los encuestados, como Importante para el 40 % y el sólo el 20 % lo consideró No Importante. En el gráfico N° 37, representa estos porcentajes.
- Que el certificado obtenido tenga validez para obtener el Título de Especialista: fue principalmente considerado como Poco Importante por el 50% de los odontólogos encuestados y como No Importante para el 30 % de los consultados. El 15 % opinó que es un aspecto Importante y solamente el 5% lo valoró como Muy Importante. Los resultados se muestran en el gráfico N° 38.

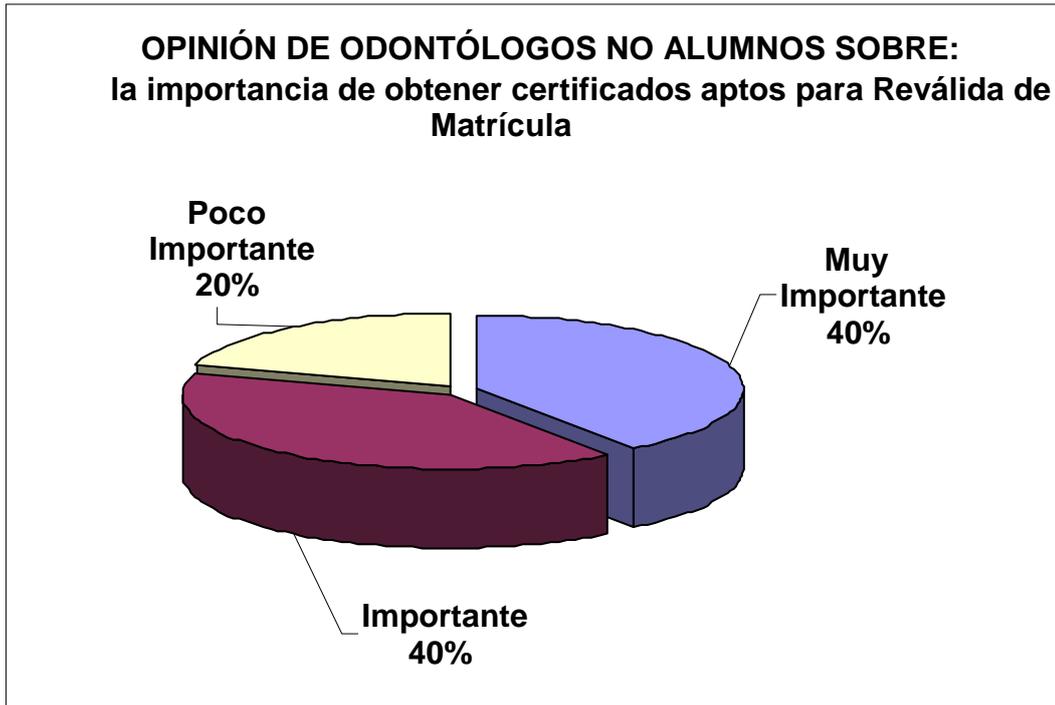


Gráfico N° 37 - Encuesta a Odontólogos- No Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

- Que el arancel mensual sea accesible para el 90% resulta Muy Importante y el 10 % restante lo considera como Importante.
- Que los horarios y frecuencia de asistencia a un curso sea a tiempo parcial. (No dedicación full time). Este criterio fue considerado como Muy Importante por el 90 % de los odontólogos encuestados y como Importante por el 10 %.
- Que la enseñanza sea personalizada y en grupos reducidos fue considerado como Muy Importante por el 20% de los encuestados, y como Importante por el 50 %. El criterio resultó poco importante para el 25% y nada importante para el 5 % restante.
- Que la formación sea de alto nivel académico resultó Muy Importante para el 10% de los alumnos y para un 50 % es un aspecto criterio Importante. Fue considerado como Poco Importante para el 20% y no respondieron el 20%.

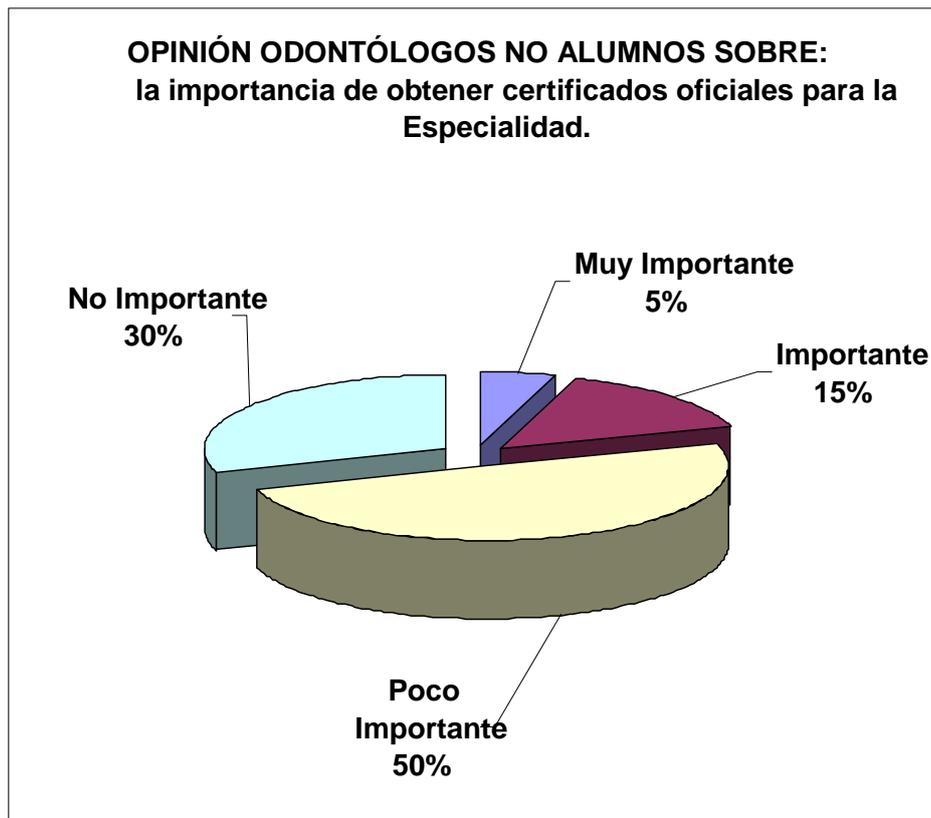


Gráfico N° 38 - Encuesta a Odontólogos- No Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

- Que el curso permita la práctica clínica con atención de pacientes fue una característica calificada como Muy Importante para el 80 % de los alumnos de la Fundación. El 20 % restante lo consideró un factor Importante.

Como muestra el gráfico N° 39, las respuestas de este grupo de odontólogos No Alumnos actualmente de la Fundación, sobre los motivos por los que decide realizar una formación de posgrado el 75 % indicó que es por razones económicas (para mejorar sus ingresos aprendiendo prácticas redituables), el 10 % para mantenerse actualizado, 5% por razones de contacto y vinculación con otros profesionales, otro 5% por motivos de su prestigio como profesional y sólo el 5 % de los encuestados afirma que elige una determinada formación de posgrado según su vocación profesional.

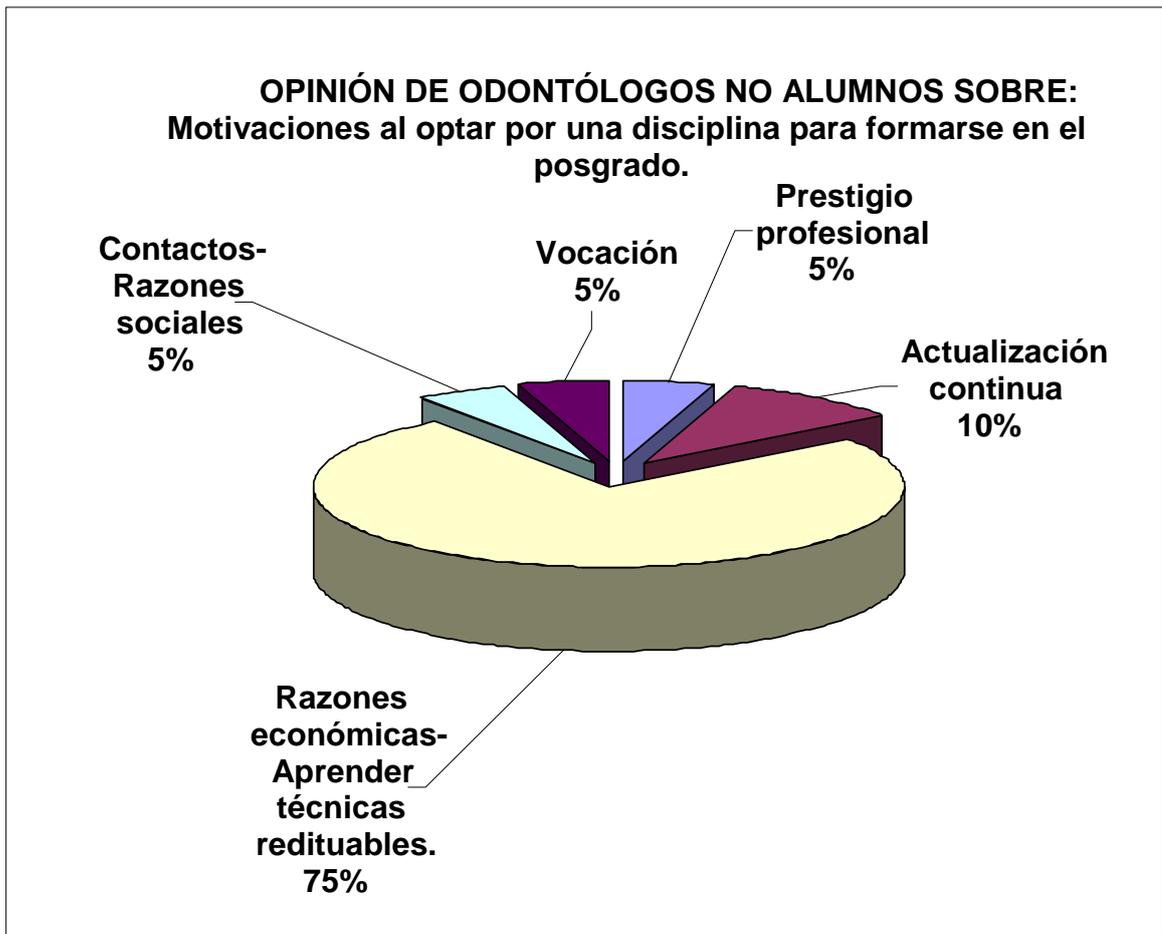


Gráfico N° 39 - Encuesta a Odontólogos- No Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Con relación a los motivos que tiene en cuenta al elegir dónde formarse, los aspectos más escogidos fueron:

- Donde se brindan cursos con práctica clínica (50 %)
- Donde el certificado sea apto para revalidar matrícula (20%)
- Donde los aranceles mensuales sean accesibles (15%)
- Donde la duración de los cursos no superen los 2 años ( 15% )

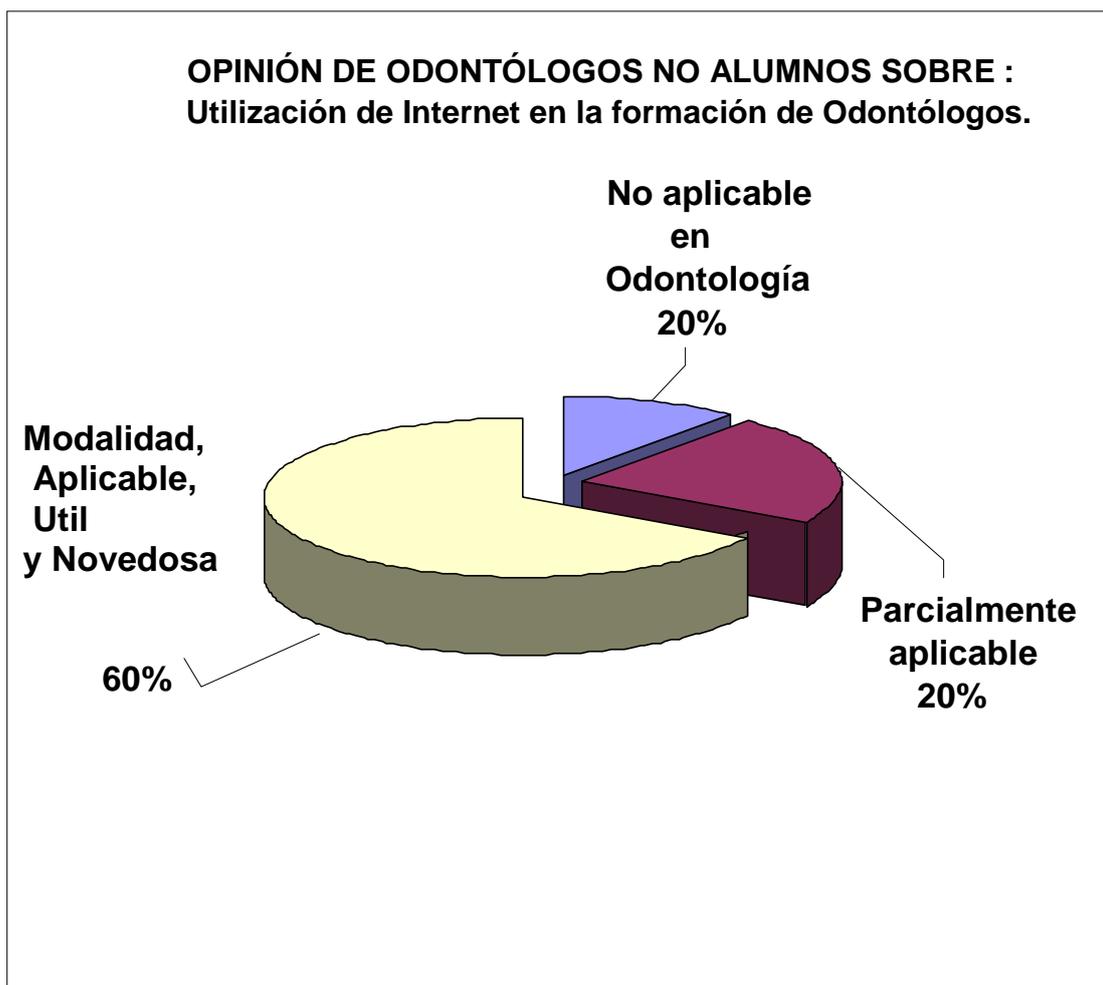


Gráfico N° 40 - Encuesta a Odontólogos- No Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Se incluyeron en esta encuesta un grupo de preguntas con relación a la opinión sobre el uso de Internet en la capacitación profesional para odontólogos.

Según puede observarse en Gráfico N° 40, los consultados señalaron en el 60 % de los casos lo consideran aplicable, útil y novedosa a esta modalidad, mientras que el 20 % de los consultados señaló que lo considera una modalidad parcialmente aplicable para la formación de posgrado de Odontólogos y el 20 % no lo consideró una modalidad aplicable.

Consultados sobre si realizarían formación ( de contenidos teóricos) a través de E-learning en modalidad de cursado a distancia o semipresencial, el 75 % consignó que

Si realizaría, mientras que el 20% señaló que No utilizaría esta modalidad para su formación. El 5% de los consultados no respondió al respecto.

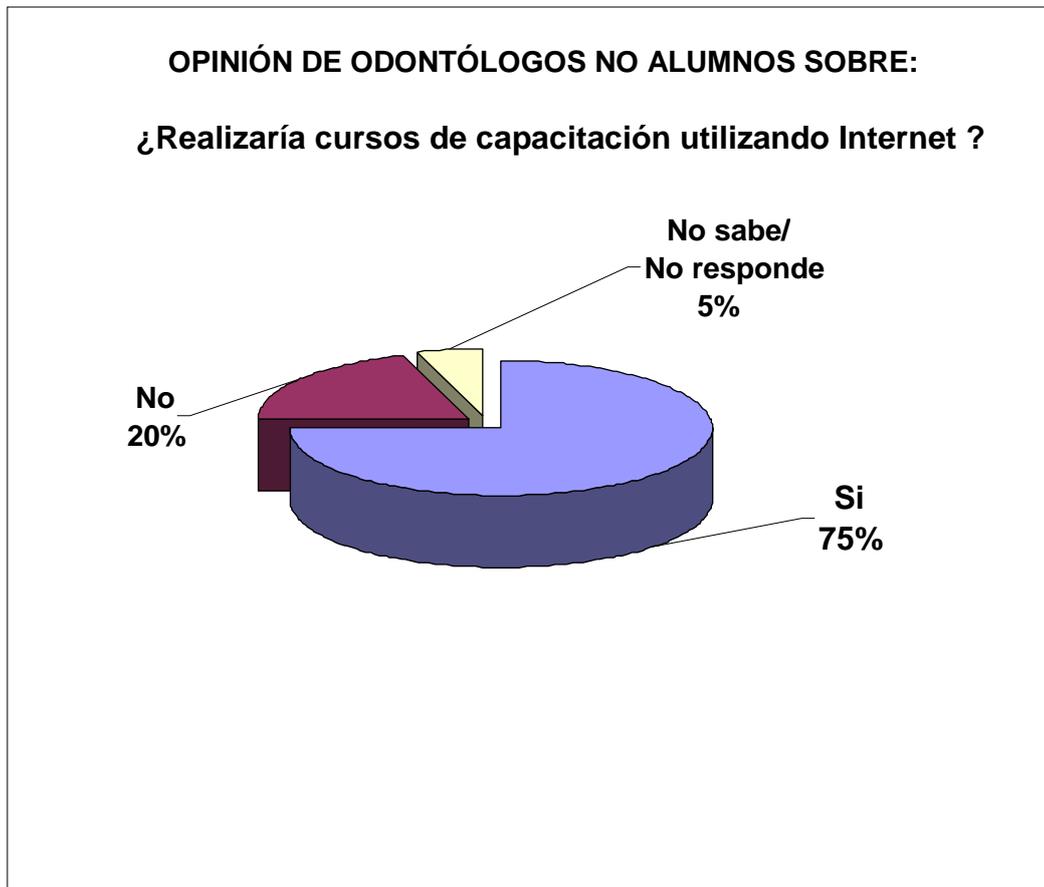


Gráfico N° 41 - Encuesta a Odontólogos- No Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Con relación a la importancia otorgada por este grupo de odontólogos encuestados, a la Capacitación Continua, el 10 % lo consideró Muy Importante y el 45 % como Importante. El 30 % calificó como Poco Importante y el 15 % no respondió la pregunta.

En la encuesta consultó a los profesionales con respecto a si esta realizando actualmente algún tipo de capacitación profesional, el 70% expresó que Si, mientras que el 25 % señaló que No se esta capacitando actualmente. El 5 % de los profesionales no respondió.

Referido a si planea realizar algún tipo de formación profesional en el próximo año, el 50% señaló que Sí tiene planes de realizar alguna formación de posgrado, mientras que el 10 % expresó que No. Es importante señalar que un importante grupo (40 %) de los profesionales indicó que aún no sabe si continuará estudiando el año próximo.

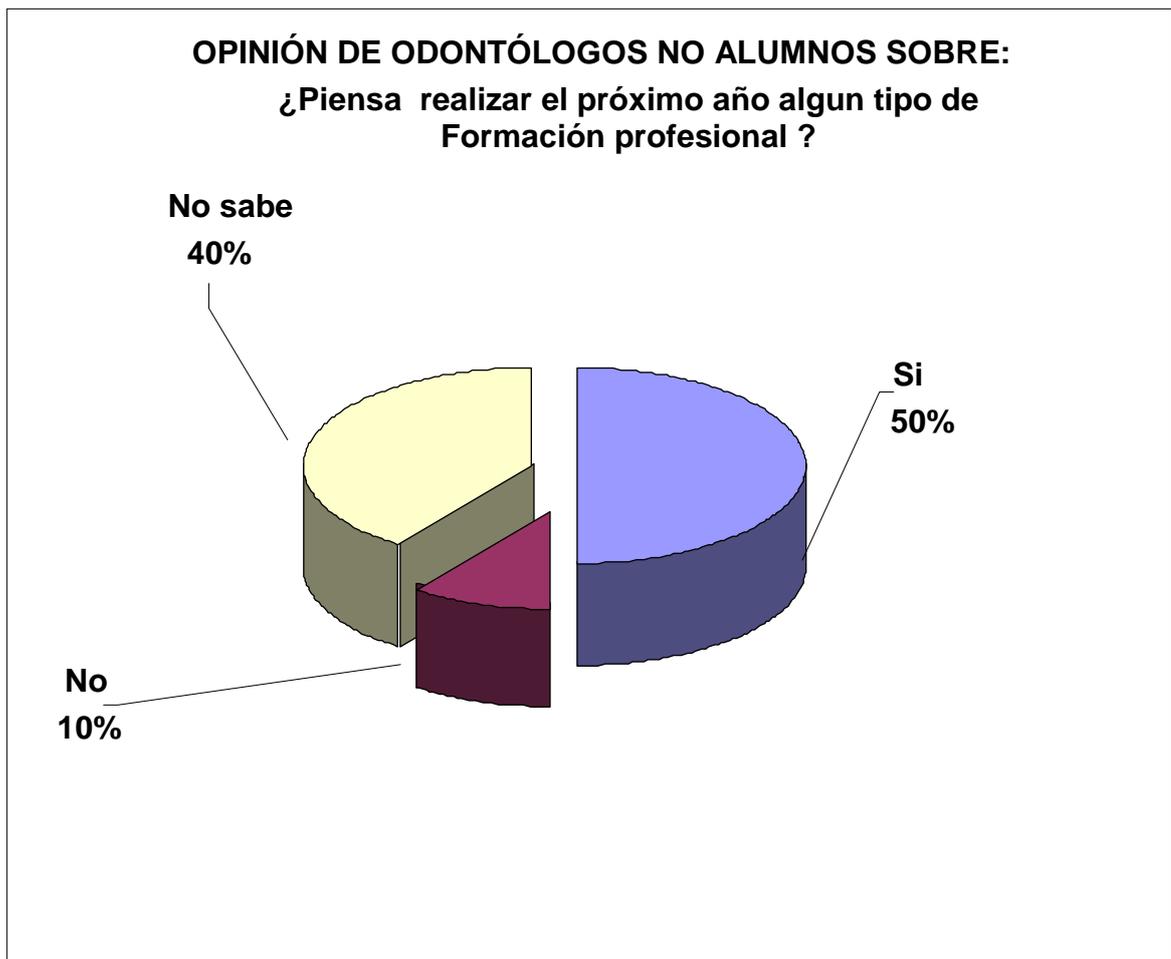


Gráfico N° 42 - Encuesta a Odontólogos- No Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

Así mismo, de los odontólogos encuestados que señalaron que piensan seguir algún tipo de formación, el 55 % dijo que asistirá a Seminario- Congreso- Conferencia, el 30 % que realizará Curso de Formación Clínica de hasta un año de duración, el 10% Curso de Formación Clínica de hasta dos años de duración, y sólo el 5 % tiene pensado realizar una Carrera de Especialización - Maestría - Doctorado.

**OPINIÓN DE ODONTÓLOGOS NO ALUMNOS SOBRE:  
¿ Qué tipo de formación que realizará el proximo año.**

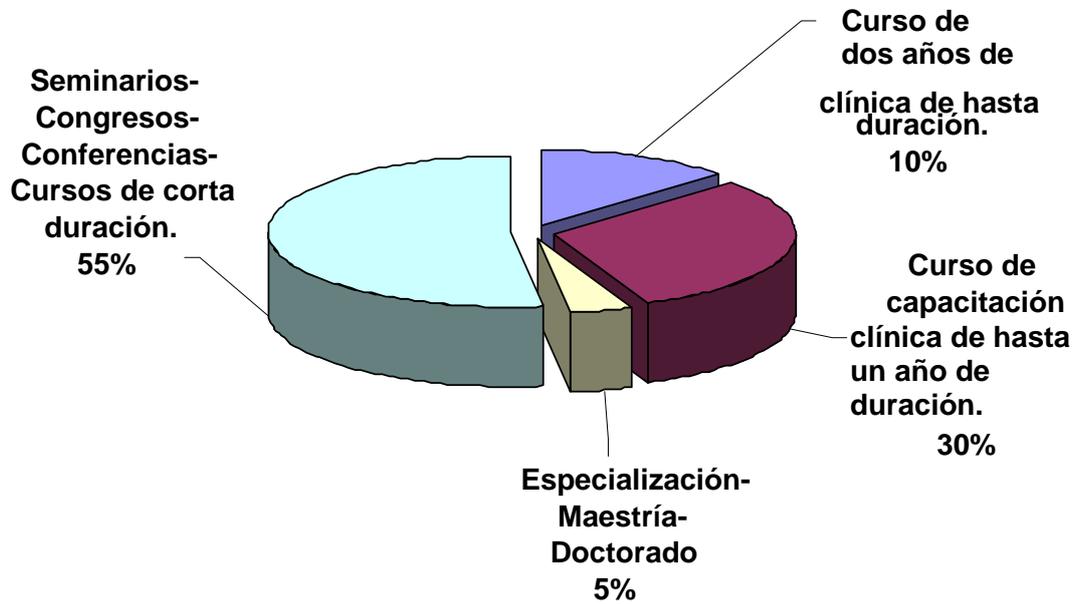


Gráfico N° 43 - Encuesta a Odontólogos- No Alumnos de la Fundación de Ortodoncia.  
(Fuente: G. Maffini 2014)

## **RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

Del análisis de las encuestas se agrupan las conclusiones principales para el estudio de Diagnóstico Estratégico de la Fundación.

Tal como muestran los resultados de las encuestas a los odontólogos tanto a los Alumnos como a los No Alumnos de la Fundación, la Formación-Capacitación Continua, es un aspecto muy valorado.

Como dato del entorno relacionado, resulta relevante señalar que durante los años 2012- 2013- 2014 desde el Colegio Odontológico de la Provincia se efectuaron importantes acciones en cuanto a la revalorización de la capacitación odontológica permanente, en el marco de la sanción de la Resolución de la Reválida Ética de la Matrícula, vigente desde el 2014 y con renovación cada cuatro años.

Así mismo, la mayoría de los profesionales de ambos grupos consultados manifestaron que tenían intención de realizar algún tipo de formación profesional en el año próximo (el 80 % de los alumnos y el 50 % de los no alumnos), siendo notorio en los resultados de ambas muestras, que la preferencia es por cursos o encuentros de corta duración tales como: Seminarios- Jornadas- Congresos y luego en cuanto a preferencia siguen los cursos de hasta 1 año de duración.

Es amplia y marcada la preferencia de los odontólogos encuestados sobre la formación profesional que incluya la práctica clínica, tal como lo mostraron los resultados en el 90 % de los Alumnos y 80 % de los No Alumnos que valorizaron ésta característica como Muy Importante.

Otros criterios coincidentes en ambos grupos son: la importancia que tiene un arancel accesible del curso, la posibilidad de financiación y que la dedicación exigida sea a tiempo parcial. Ambos aspectos son considerados por los profesionales al momento de optar dónde realizarán su formación. Teniendo en cuenta que tomando la edad en ambas muestras, los consultados contaban de 30 a 50 años de edad, se concluye que la amplia mayoría de los profesionales consultados por razones laborales dispone sólo de tiempo parcial para dedicar a su formación.

Con relación al E-learning, Internet y las nuevas modalidades educativas existe una valoración favorable referida a la utilización de Internet en la Formación Profesional Odontológica para los aspectos teóricos, según muestran los resultados de las tres encuestas realizadas: Docentes 70% - Alumnos 70% y No Alumnos 60%.

En este mismo tópico, los Odontólogos encuestados en una gran mayoría respondieron que Si realizarían formación teórica por este medio. (Alumnos clientes actuales: 90% y No Alumnos - clientes potenciales: 75%).

En este mismo sentido, corresponde destacar que los docentes consideraron en un alto porcentaje (85 %) que la Fundación debería incluir esa modalidad en su oferta de servicios educativos, y que se encuentran dispuestos a capacitarse como Tutores para enseñar mediante la utilización de Internet (80 %).

Con relación a la Reválida de Matrícula Profesional, la nueva Reglamentación del Colegio Odontológico constituye una Oportunidad muy importante para la Fundación, según la percepción docente a través de la encuesta y también según lo manifestado en las reuniones grupales al considerar que se propicia y estimula la Formación Continua de los Odontólogos de Córdoba, es decir que estimula la demanda del mercado objetivo de la Institución.

Sin embargo, también fue señalado e interpretado como una Amenaza el hecho que actualmente hay otras Instituciones de Formación de Posgrado en Córdoba cuyos certificados son válidos para tramitar dicha Reválida, mientras que la Fundación no es actualmente un Ente Formador reconocido ante el Colegio Odontológico.

La encuesta docente revela que según el criterio del 85 % de los profesores, el no contar con certificaciones válidas para acreditar ante el Colegio Odontológico de la Provincia de Córdoba para el trámite de Revalidación de la Matrícula es una Debilidad Muy Importante de la Fundación.

A su vez, surge de los resultados de encuestas a los odontólogos (Alumnos y No Alumnos de la Fundación), que el hecho de obtener certificados aptos para revalidar la matrícula, es un aspecto importante que considera al momento de elegir la Institución donde se llevará a cabo su capacitación.

Este conjunto de datos respecto a la Reválida de Matrícula según el diagnóstico efectuado, será un elemento importante en los lineamientos estratégicos a determinar para la Fundación.

Con relación al tópico: Certificado oficial para obtener el Título de Especialista, actualmente las certificaciones que otorga la Fundación de Ortodoncia, no cuentan con validez oficial para obtener el Título de Especialista.

Surge aquí un dato relevante en cuanto a que éste es uno de los criterios mas destacados por los Directivos en las entrevistas y por los docentes de la Fundación como una Debilidad Muy Importante (85%). Sin embargo, tal como muestran los resultados de las encuestas a los odontólogos (Alumnos y No alumnos de la Fundación), el hecho de obtener el certificado de Especialista en Ortodoncia, no es considerado entre los aspectos de mayor importancia al momento de decidir dónde realizar su formación.

Entre las conclusiones elaboradas a partir del el análisis de los datos obtenidos y de los gráficos presentados, se mencionan a continuación algunas de las características generales del Perfil del Odontólogo Egresado de la U.N.C. en cuanto a su capacitación y formación de Posgrado:

- La motivación para realizar una formación de Posgrado esta principalmente determinada por factores económicos: para mejorar sus ingresos aprendiendo practicas redituables y luego se mencionan otros motivos tales como mantenerse actualizado y la vocación profesional.
- Existe marcada preferencia de los odontólogos por realizar cursos de Formación Profesional de Posgrado con las siguientes características:

- \* Con práctica clínica- con atención de pacientes.
  - \* De corta- media duración.
  - \* De grupos reducidos, con educación personalizada.
  - \* Cuyos horarios y frecuencia de cursado requieran dedicación part. time.
- Se registró entre los criterios de los profesionales:
- o Alta valoración de los Odontólogos por la formación profesional continua.
  - o Alto requerimiento de cursos con certificaciones para acceder a Revalidar la Matrícula Profesional.
  - o Bajo requerimiento de cursos con certificaciones para obtener de Título de Especialista.
  - o Buena aceptación para la inclusión de Internet y de la modalidad de e- learning para su formación profesional teórica.

De los resultados analizados según las encuestas, también pueden destacarse aspectos referidos a la Fundación tales como:

- 1- Cuenta con reconocimiento y buena imagen en el medio, tal como fue señalado en la encuesta tanto por los docentes como por los alumnos.
- 2- Existe un alto desconocimiento (del 95%) de la Misión y Visión de la Fundación por parte de los docentes.
- 3- Las acciones de Marketing y Publicidad fueron consideradas insuficientes por la mayoría de los profesores de la Institución. Esto resulta coincidente con lo expresado durante las entrevistas al Director y Coordinadora y con el bajo porcentaje de Alumnos que señaló haber conocido a la Fundación a través de acciones de publicidad en medios electrónicos (e- mail) el 20 % y el 10% por folletería – gráfica.

A su vez, un porcentaje importante (50%) de los Alumnos consultados, refirió que además de la formación que está realizando, no conoce las otras actividades

o cursos que se estén dictando o que se encuentren programados realizar en la Fundación.

Estos resultados referidos a las acciones marketing y publicidad, fueron tomados al momento de diseñar los Lineamientos y Estrategias para la Fundación.

- 4- Programas de Posventa para fidelización del alumno-cliente: Los docentes expusieron en las reuniones grupales y se refleja en los resultados de la encuesta como una Debilidad Muy Importante (70 %) a la falta de un “Servicio o Programa de Posventa, para fidelización del alumno- cliente”.

Así mismo, relacionando este dato obtenido de la encuesta a los Alumnos sobre sus las expectativas el hecho de “contar con un servicio de apoyo, para supervisión de tratamientos de casos clínicos de su práctica profesional, una vez finalizado su curso de formación” fue considerado como Muy Importante por el 70 % de los encuestados.

## **CAPÍTULO VI- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO- MATRIZ FODA.**

A partir de los elementos y datos obtenidos en la investigación y mediante su análisis e interpretación, se realizó el siguiente DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO mediante: el análisis estratégico externo e interno y la utilización de la matriz FODA, para luego determinar los objetivos y las estrategias.

**A- ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO:** Para el análisis del entorno de la Fundación se consideraron aspectos tales como el factor político - económico, social, cultural, jurídico y tecnológico.

Este análisis externo se desarrolló revisando documentos, publicaciones, Leyes, Resoluciones, Normativas y otros documentos oficiales. A continuación se exponen los criterios más relevantes de cada uno de los factores mencionados.

**1- FACTOR ECONÓMICO-POLÍTICO:** La economía nacional es parte de la economía mundial, la cual se adapta constantemente a los cambios que marcan los factores exógenos y endógenos que la afectan de forma directa o indirecta.

En este momento, en Argentina no se ha logrado mantener un equilibrio en el ámbito macroeconómico del país y existe la amenaza de una recesión económica interna debido a las especulaciones a futuro que se darán debido a las próximas elecciones en el 2015.

La economía de Argentina se beneficia de enormes recursos naturales, una población sumamente alfabetizada, un sector orientado a la exportación agrícola y una base industrial diversificada. A principios del siglo XX, la República Argentina era uno de los países con mejores perspectivas del mundo sin embargo, atravesó por depresiones económicas que afectaron su desenvolvimiento. En la actualidad, Argentina es considerada como una economía emergente. Por su dimensión económica, forma parte del G-20 (grupo de los 20 países industrializados y emergentes). Duplicó su clase media en la última década y cuenta en 2014 con un PBI Per cápita de 19,765

dólares, que es el más alto de América Latina y con el salario mínimo más alto de esa región.

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. En los últimos años, la presidencia ha promovido el desarrollo económico con inclusión social. En el área internacional, Argentina disfruta de buenas relaciones con la mayoría de países de la región, en particular con Brasil y Venezuela. Su participación en el G-20, representando a América Latina junto a Brasil y México, le otorga una voz destacada en la formulación de políticas para la región.

La economía argentina se caracteriza por sus valiosos recursos naturales, que llevan al país a ser uno de los principales productores de alimentos, de la mano de la agricultura y la ganadería vacuna. La Argentina es uno de los mayores exportadores de carne en el mundo y el primer productor mundial de girasol, yerba mate, limones, y aceite de soja. En los últimos años, además, el país experimentó crecimiento en la industria nacional, en particular en los sectores automotriz, textil, y de electrodomésticos.

El país ha crecido sostenidamente durante la última década y ha invertido fuertemente en salud y educación, áreas en las que se destina el 8% y el 6% del PBI respectivamente. Entre 2003 y 2009, la clase media se duplicó pasando de 9,3 millones a los 18,6 millones (equivalentes al 45 % de la población).

Se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la creación de la Asignación Universal por Hijo, que alcanza a aproximadamente 3,7 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país.

Sin embargo, en los últimos meses, el sector externo de la economía enfrenta importantes desafíos. En 2013, Argentina tuvo un déficit primario del 0,9% del PBI y un déficit global del 2,5% del PBI. Los ingresos aumentaron un 30,4% (interanual) y el gasto un 29,1% (interanual).

La actividad económica está estancada desde mediados 2013 y la inflación fue del 2.59% mensual durante el segundo semestre del 2013 (equivale a una inflación anual del 35.8%).

Se produjo devaluación, y la suba del tipo de cambio ha comenzado a trasladarse a los precios internos. Se profundizó la recesión - en Mayo 2014 la actividad cayó 0,2% respecto del mismo mes del año anterior - y afectó a la clase media y a los más pobres.

Frente a esa perspectiva, el Gobierno Nacional está adoptando medidas para evitar una mayor contracción económica. Ha anunciado la ampliación del subsidio a empresas con riesgo de despidos y la construcción de 105.000 viviendas sociales hasta 2015.

Los mayores problemas que viene arrastrando el actual gobierno son: la inseguridad, un sistema de justicia débil, problemas económicos, crecimiento en los niveles de corrupción, y la fragilidad del sector financiero la cual ha causado fuertes golpes a la economía nacional.

El 2014 se tomó como un año político debido al próximo proceso electoral con elecciones presidenciales en 2015. Se prevé una tendencia a la fuerte inversión que se realizará en materia de campañas políticas, la especulación que se da en el sector empresarial debido al cambio de gobierno, la especulación a nivel internacional por parte de la ayuda económica extranjera, por lo que la inversión por parte de la industria y el comercio es menor a los años en que no ocurre un proceso electoral.

Estas apreciaciones respecto a la situación económica actual del país, inciden en los ingresos de los odontólogos y de los pacientes, como así también en los precios de los materiales, insumos, costos directos e indirectos de la Fundación.

La situación económico-política afecta a la Fundación debido a que puede llevar a dificultades económicas a los odontólogos, quienes ante la situación de

incertidumbre e inestabilidad económica, pueden decidir postergar o suspender su capacitación profesional, sobretodo en los cursos de larga duración.

**2- MARCO LEGAL: LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR- LA EDUCACIÓN DE POSGRADO EN ARGENTINA:** en 1995 fue sancionada la Ley de Educación Superior: (LES) por medio de la cual se determinan acciones de regulación del sistema de educación superior. Mediante su aprobación se sentaron las bases para la creación de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), organismo que funciona en la jurisdicción del Ministerio de Educación y entre sus funciones principales se encuentra: coordinar la evaluación externa de las universidades, acreditar las carreras de Grado y Posgrado, pronunciarse sobre la viabilidad del proyecto institucional y preparar informes sobre los pedidos de nuevas universidades (arts.44 y sig.).

Por medio de la LES, se implementaron un conjunto de políticas de educación superior para la evaluación y acreditación de carreras de grado y de Posgrado.

Esta ley pretende regular orgánicamente todas las instituciones del Nivel Superior, universitarias y no universitarias, nacionales, provinciales y municipales, estatales y privadas (Art.1) y prevé la articulación entre los distintos tipos de instituciones que integran el nivel (Art.8), a saber:

- **Universidades:** desarrollan su actividad en una diversidad de áreas disciplinarias no afines, organizadas en facultades, departamentos o unidades académicas equivalentes (Art.26).

- **Institutos Universitarios:** tienen las mismas características de funcionamiento que las universidades pero circunscriben su actividad académica a una sola área disciplinaria (Art. 26 in fine).

- **Instituciones de Nivel Superior No Universitario:** son instituciones que desarrollan la formación docente y/o de carácter instrumental en las áreas humanística, social, técnico-profesional y artística (Art. 17).

- **Colegios Universitarios:** son instituciones de nivel superior no universitario que tienen acuerdos de intercambio académico con universidades (Art. 22).

Desde 1997, CONEAU realiza la evaluación y acreditación de las Carreras de Grado y Posgrado del Sistema Universitario Nacional. Este sistema de evaluación de la calidad de los posgrados ofrecidos por el conjunto del sistema universitario abarca el nivel de especializaciones, de maestrías y de doctorados.

Los estándares de acreditación son establecidos por el Ministerio de Educación en acuerdo con el Consejo de Universidades, en el cual están representadas las instituciones universitarias estatales y privadas.

La acreditación tiene carácter obligatorio y es requisito para la obtención de la validez nacional del título. Por lo cual, las carreras que no obtienen la acreditación no cuentan con reconocimiento oficial y, por lo tanto, los títulos que ofrecen no tienen validez nacional.

La Ley de Educación Superior (Nº 24.521) y su modificatoria ( ley 25.754 sancionada en 2003), en artículos específicos relativos al nivel de posgrado establecen dentro de la autonomía académica e institucional de las universidades la potestad de crear carreras universitarias de grado y de posgrado, así como que la formación de posgrado se desarrollará exclusivamente en instituciones universitarias y en centros de investigación y en instituciones de formación profesional que hayan suscrito convenios con las casas de altos estudios.

A partir de la reglamentación de la LES y creación de CONEAU, los Instituciones y Centros de formación no Universitarios tienden a lograr distintos niveles de convenios y articulación con las Universidades, a los fines de otorgar formación con reconocimiento oficial de los estudios brindados.

Además de las mencionadas reglamentaciones y acreditaciones determinadas por CONEAU y el **Ministerio de Educación**, en el año 2012 el **Ministerio de Salud** de

la República Argentina por medio de la Resolución 1696/2012 reconoce a la Federación de Entidades y Sociedades de Ortodoncia y Ortopedia de la República Argentina (FESOORA) como Entidad Científica Certificante de la Especialidad Odontológica Ortodoncia y Ortopedia Maxilar.

FESOORA es una entidad científica que nuclea a las Sociedades de Ortodoncia del país.

En función de las Resoluciones vigentes **a través de ambos Ministerios**, en Argentina el título de Especialista en Ortodoncia y Ortopedia en Argentina puede obtenerse tanto a través de acreditación CONEAU (Ministerio de Educación) como a través de FESOORA (Ministerio de Salud).

En Córdoba existen actualmente una importante cantidad de Instituciones, Asociaciones, Círculos, Fundaciones y entidades privadas, donde se desarrollan en diferentes modalidades la capacitación a odontólogos en múltiples disciplinas, tales como Cirugía, Implantología, Ortopedia, Ortodoncia, Diagnóstico por Imágenes, Estética, Operatoria, Endodoncia.

Dichas entidades privadas, en algunos casos cuentan con convenios interinstitucionales con Universidades Públicas o Privadas de Córdoba o del resto del país, o con FESOORA con lo cual la certificación que otorgan de sus Cursos de formación de Posgrado, cuentan con acreditación y validez oficial.

**3-FACTOR FISCAL:** desde el punto de vista del marco jurídico en Argentina, la Ley de Fundaciones es la 19.836 y el Código Civil en su Art 33° conceptualiza a las Fundaciones como “personas jurídicas de carácter privado, que se constituyen con un objeto de bien común y sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas”. Para actuar como tales deben tener la autorización para funcionar que se describe en el Art 45° del Código Civil. La actividad específica debe circunscribirse a objetivos desinteresados, sin motivaciones lucrativas.

Sin embargo la actual realidad acrecienta la necesidad de disponer de un caudal de recurso dado que no es suficiente con los aportes o donaciones. Si bien las Fundaciones se alejaron del ámbito comercial, las actuales tendencias marcan la existencia de instituciones que recurren a medios de obtención de recursos en actividades comerciales, industriales o de servicios. Dichas utilidades se suman a los fondos Fundacionales y se destinan al logro de los fines de la entidad.

La Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), contempla en su 7° artículo, inciso h punto 6 una exención aplicable a las entidades sin fines de lucro fundamentado en que la labor de estos entes coayudar al logro del bien común. Tounadian, S (2009).

La ley del Impuesto a las Ganancia, en su artículo 20 contiene exenciones para las Fundaciones y otras entidades civiles, indicando que “Están exentas de gravamen: en el inciso f las ganancias que obtengan las asociaciones, Fundaciones, y entidades civiles.... Siempre que tales ganancias se destinen a los fines de su creación en ningún caso se distribuyan entre los socios....”. Tounadian, S (2009).

**4- ODONTOLOGÍA: AVANCES Y TECNOLOGÍA:** Estos últimos años los avances científicos en Odontología crecieron exponencialmente. Esta ciencia, relativamente nueva, cambió radicalmente y pasó de ser extraccionista por necesidad a ser una disciplina en donde los conceptos de conservación de los tejidos sanos es la premisa fundamental. Surgieron así, conceptos como la odontología mínimamente invasiva, la aplicación terapéutica y estética de las técnicas odontológicas, el desarrollo continuo de investigaciones, de nuevas técnicas y de sofisticados métodos de diagnóstico como la digitalización de las imágenes y la tomografía que nos brinda una certeza tridimensional de la anatomía del paciente y los desarrollos informáticos y softwares específicos como los de cálculos cefalométricos y VTO específicos de la Ortodoncia y Ortopedia.

Con las nuevas técnicas, materiales, instrumentales y conceptos los odontólogos necesitan capacitarse y actualizarse de manera continua para poder brindar tratamientos más eficaces y sustentados por la evidencia científica.

**5-EDUCACIÓN Y TECNOLOGÍA:** Internet- Conectividad- Educación Semipresencial y a Distancia.

**E- learning:** también es llamada educación a distancia virtual. Es una modalidad de enseñanza basada en el uso de nuevas tecnologías disponibles. Una plataforma tecnológica, constituye el espacio virtual en el que los estudiantes interactúan con los contenidos de enseñanza, a la vez que pueden canalizar consultas o intercambios con un tutor, instructor y con otros estudiantes, para desarrollar el proceso de aprendizaje.

El e-learning o capacitación a distancia, permite a los estudiantes acceder a un determinado conocimiento fuera del espacio y el tiempo del aula, facilitando la autogestión en el aprendizaje. Esto significa que cada estudiante puede autoadministrar el tiempo que dedica a un curso, la manera en que concentra su interés hacia uno u otro tema, el modo en qué investiga o profundiza sobre una materia, etc.

Por medio de una Plataforma Virtual Educativa o también llamado Campus Virtual especialmente diseñado, los alumnos puedan interactuar con los docentes y los compañeros desde su lugar de residencia.

La experiencia del aprendizaje virtual, se lleva a cabo acompañado con un Tutor para el desarrollo de los contenidos y por medio de foros de discusión- ateneos- conferencias- sistemas de mensajería se permite la interacción.

**Modalidad asincrónica:** en este caso las actividades no son on line, con lo que el alumno puede distribuir sus horarios y tiempos de trabajo, siguiendo el cronograma académico pautado.

El estudiante puede conciliar el trabajo, el estudio y las actividades. Disminuye los costos de traslado y estadía de los estudiantes de ciudades alejadas. Se promueve la formación de redes de intercambio de conocimiento.

**Blended learning:** El aprendizaje semipresencial (de sus siglas en inglés: Blended Learning o B-Learning) es el aprendizaje facilitado a través de la combinación eficiente de actividades presenciales y virtuales.

En Odontología, en nuestro país ya se está utilizando las nuevas tecnologías y métodos educativos por medio de plataformas en un formato de educación más flexible y moderna.

El Ministerio de Educación a través de la Resolución 160/ 2011 habilita a la CONEAU la posibilidad de considerar la modalidad con apoyo virtual de las carreras de especialización.

**6- FACTOR SOCIAL:** El proceso de empobrecimiento de la sociedad argentina, principalmente se explica por la creciente inflación y por el efecto que tuvo la precarización del empleo que se registró en el último tiempo, ya que el empleo es un factor clave en la composición social, y en la medida en que cae la calificación de un trabajador o directamente pierde su puesto, cae rotundamente de estrato social.

Actualmente en Argentina se observan altos niveles de pobreza e inseguridad, bajos salarios, la falta de empleo, bajos niveles de formación educativa, creciente inflación y continuo aumento de la canasta básica, sectores con malas condiciones de salud. Todo esto que afecta a la población y sociedad en su conjunto, y presenta un alto impacto sobretodo en los sectores más pobres de la sociedad.

Es destacable señalar que la pirámide social argentina continúa mostrando una polarización marcada. Según los datos estadísticos a la fecha, el 28% de los hogares argentinos son de clase media.

Los sectores de mayor poder adquisitivo y de clase media poseen características especiales en cuanto a su enfoque y requerimientos en salud y en atención bucal, su acceso a la cobertura, sus demandas asistenciales y de estética. Hoy en día, estos sectores medio y altos de la sociedad cuentan con mayor acceso a información y demandan no sólo por salud bucal (resolución del dolor, o cuando hay patología) sino también por tratamientos de estética y con nuevas terapéuticas y tratamientos más confortables, con tasas de predictibilidad más altas y exigencias de altísima calidad. Si bien en el pasado este tipo de tratamientos eran muy costosos y actualmente se han vuelto más accesibles debido a la posibilidad de financiación, la utilización de tarjetas de crédito, o debido al alcance de cobertura (total o parcial) a través de Prepagas u Obras Sociales.

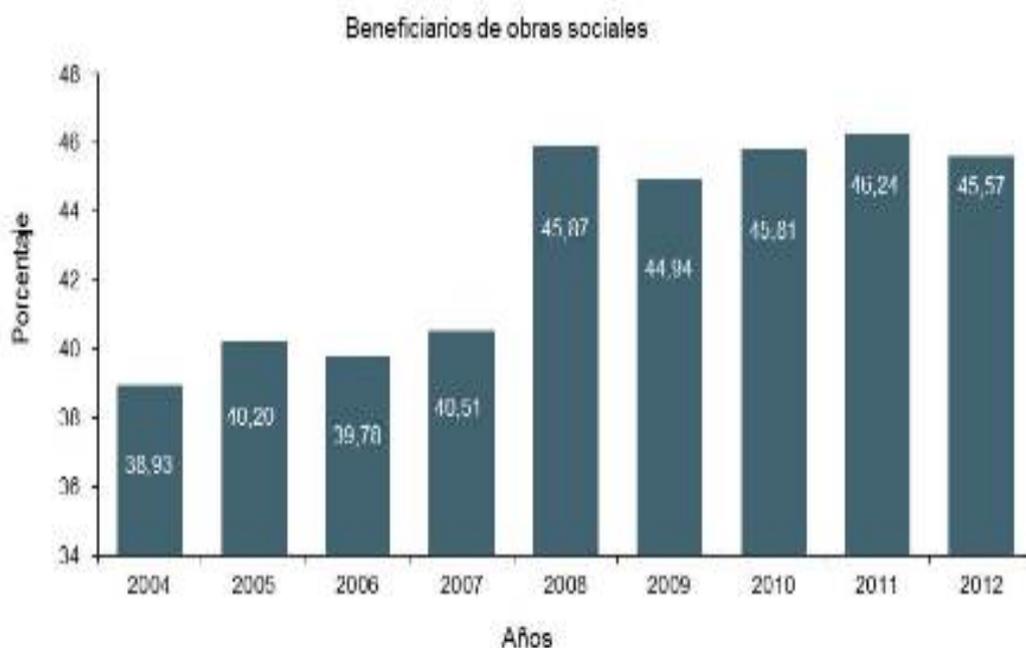


Gráfico N ° 44 -Fuente: Ministerio de Salud.  
Superintendencia de Servicios de Salud- 2013

Se observa en la Tabla N° 4 y en el Gráfico 44, que entre los años 2008 y 2012, se produjo un incremento del porcentaje de población afiliada a algún sistema de salud, relacionada en parte con que la figura de monotributista pasa a tener afiliación obligatoria a sistemas de salud.

Beneficiarios de obras sociales por naturaleza institucional.									
Naturaleza de la Obra social	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total (1)	14.882.140	15.514.299	15.502.139	15.943.256	18.231.181	18.038.092	18.685.072	19.080.396	19.019.801
Sindicales	10.247.704	10.916.326	10.558.787	10.074.014	12.459.359	12.498.013	12.280.785	12.492.011	12.399.151
Estatales	27.804	27.694	22.390	16.438	16.830	14.437	11.480	11.582	9.301
Por convenio	22.727	67.541	58.080	42.729	18.814	18.663	19.927	19.769	19.438
Personal de dirección	916.015	922.595	979.900	952.103	1.038.416	1.038.651	1.000.902	997.936	992.978
Administración mixta (2)	2.727.367	2.566.352	2.821.863	3.789.726	3.503.292	3.270.739	4.133.283	4.306.591	4.312.990
Por adhesión (3)	25.420	28.407	29.714	28.750	29.089	29.896	30.329	24.524	23.216
Ley Nº 21.476 (4)	18.179	17.339	16.716	15.341	22.495	21.887	23.873	22.782	23.055
De empresas (5)	6.450	6.874	9.516	11.049	15.814	15.643	15.558	18.740	20.683
De otra naturaleza	890.474	961.171	1.005.173	1.013.106	1.127.072	1.130.163	1.168.935	1.186.461	1.218.989

(1) No incluye Asociaciones de Obras Sociales- que totalizan cerca de 30.000 beneficiarios.

(2) Creadas por ley y cuya conducción es ejercida por un organismo del Estado- Incluye PAMI y otras.

(3) Exceptuadas de la Ley de Obras sociales, que no obstante adhieren.

(4) De empresas estatales creadas por disposición especial. (Atanor- Papel Misionero).

(5) Corresponde a una sola empresa.

Tabla Nº 4 - Fuente: Ministerio de Salud de la Nación.  
Superintendencia de Servicios de Salud. (2013)

Respecto a los beneficiarios de las Obras Sociales se observa un incremento marcado en el 2008 debido principalmente al aumento de la cantidad de trabajadores afiliados, crecimiento del número de acuerdos y convenios de negociación colectiva y el traslado del conflicto social al conflicto laboral.

Las prácticas odontológicas con cobertura a través de la Obras Sociales, se encuentran nomencladas en el Plan Médico Obligatorio que incluye atención en Odontología General pero no se incluye la Ortodoncia ni la Ortopedia Dentomaxilar. En el caso del Sistema Privado, las prepagas brindan cobertura total, o consideran los copagos, o cuentan con un sistema de reintegro de gastos.

**7- NECESIDAD Y MAYOR DEMANDA DE LA POBLACIÓN:** en cuanto a Ortodoncia- Ortopedia y Tratamientos de Articulación Témporomandibular se presenta una tendencia creciente debido a varios motivos, entre los que puede mencionarse:

- En nuestra sociedad, y marcadamente en los sectores medio y alto existe una concientización progresiva acerca de la importancia de corregir o de restablecer las funciones bucales.

- Actualmente se observa un creciente requerimiento de los pacientes de estética oral- facial lo que sitúa a la Ortodoncia como una especialidad de importancia dentro del campo de la Odontología.

La población que necesita tratamiento de Ortodoncia - Ortopedia - ATM se ha incrementado en los últimos años. Diversos factores pueden identificarse en su contribución causal. Entre ellos pueden mencionarse la contaminación ambiental, que produce más respiradores bucales con los trastornos que ello acarrea y ciertas pautas de comportamiento modernas, como los hábitos de alimentación centrados en comidas rápidas y dietas blandas, generan diversos trastornos en la cavidad bucal, perjudicando el correcto desarrollo del sistema estomatognático.

Así mismo, las Disfunciones de la Articulación Témporomandibular se han incrementado exponencialmente en los últimos 10 años, esto debido a que el stress se encuentra entre los factores etiológicos más importantes.

La mayor demanda de la población en tratamientos de Ortodoncia y ATM, estimula a que los odontólogos se capaciten en estas disciplinas de manera de satisfacer los requerimientos de sus pacientes. Por lo cual, éste es un factor externo favorable para la Fundación objeto de estudio, ya que la formación profesional que se brinda en la Institución incluye éstas disciplinas.

**8- COLEGIO ODONTOLÓGICO: REGLAMENTACIÓN PARA REVÁLIDA ÉTICA DE MATRÍCULA:** según consta en Estatutos y Código de Ética y Disciplina del Colegio Odontológico de la Provincia de Córdoba – Ley 4806 – CAPITULO VII – Artículo 36: “Es contrario a la ética no continuar perfeccionando los conocimientos y técnicas profesionales y no mantener actualizada la habilidad profesional por medio de la educación continua durante toda la vida profesional activa”.

Considerando que la formación continua del profesional odontólogo es una actividad que encuadrada en las normas éticas del profesional, desde 2014 el Colegio Odontológico de la Provincia de Córdoba reglamentó la Reválida de Matrícula para los odontólogos de la provincia de Córdoba.

**9- EL MERCADO** hacia quien dirige sus servicios la Fundación de Ortodoncia está constituido por los profesionales odontólogos.

Se estima que aproximadamente 57.000 profesionales odontólogos matriculados que se encuentran en actividad en nuestro país, con una distribución desequilibrada y dispersa. En la provincia de Córdoba, actualmente hay 4.800 odontólogos matriculados.

En Argentina hay actualmente 12 facultades de Odontología (UBA- La Plata- Salvador- Kennedy- Rosario- Cuyo- Tucumán- 2 en Córdoba- Maimónides- Mendoza- Nordeste Corrientes).

En nuestro país hay un incremento en las inscripciones a la carrera de Odontología en las Facultades privadas aunque por el momento el número de egresados de la Facultad estatal es mayor.

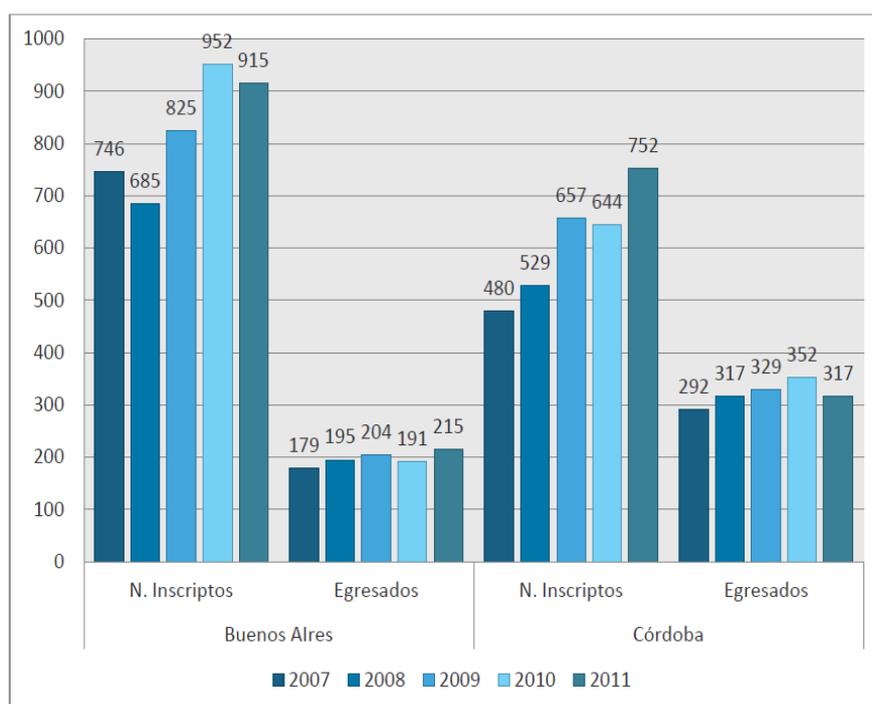
Según datos del Programa de Estadísticas Universitarias – Secretaría de Asuntos Académicos de la UNC, en el período 2009 - 2011, egresaron un promedio de 998 odontólogos de la UNC, y la media del ingreso bajó de 450 a 300 en el ciclo lectivo 2012.

De acuerdo a estudios realizados los dentistas tienden a favorecer instalarse en los lugares donde el ingreso Per cápita es alto y prefieren trabajar en ciudades medianas o grandes, en gran parte por las ventajas educativas y culturales. La mayoría de los profesionales que se gradúan no manifiestan interés en áreas donde existe escasez: zonas rurales y ciudades del interior. En este sentido, de los 4.800 odontólogos matriculados de la provincia de Córdoba, hay 3.400 que se encuentran radicados en la ciudad capital y el resto distribuido en el interior.

### Evolución de nuevos inscriptos y egresados de la carrera de Odontología 2007-2011

#### Universidades Nacionales de la Región Centro

■ Universidades Nacionales de Buenos Aires y Córdoba



Fuente:

Elaboración de la Dirección Nacional de Capital Humano y Salud Ocupacional, a partir de información aportada por el Departamento de Información Universitaria del Ministerio de Educación de la Nación. 2014.

Gráfico N° 45 - Evolución de Inscriptos y Egresados en Odontología 2007 - 2011

(Fuente: Ministerio de Educación de la Nación. 2014)

Desde el punto de vista demográfico y en cuanto a la cantidad de profesionales que se gradúan anualmente, se registra un incremento en el número de odontólogos que entran al mercado anualmente, debido a que han aumentado la cantidad de universidades privadas en el país.

Una vez egresados, los nuevos profesionales no disponen siempre, del tiempo o los recursos económicos para afrontar la continuidad de su formación de posgrado o una especialización. Mucha veces, los odontólogos generales en el marco de la situación económica del país debido al descenso de sus ingresos y el incremento de sus gastos, realizan cada vez más procedimientos o especialidades para los que no están completamente bien formados.

Los odontólogos con salarios por empleos en el sector público, ven mejorados sus ingresos respecto al de los odontólogos que trabajan en forma privada. Los profesionales independientes, se encuentran condicionados en sus ingresos según los aranceles de las Obras Sociales, Pre-Pagas, Gerenciadoras, Círculos, Asociaciones, y sus vaivenes en cadena de pagos y aranceles desactualizados, etc.

Hoy muchos graduados optan por buscar trabajo en los consultorios de otros odontólogos de más años de trayectoria y que por tener una gran cartera de pacientes pueden necesitar ayuda de otros profesionales.

Además, surgen casos sobretodo en las principales ciudades, en que se instalaron grandes clínicas odontológicas, cuyos dueños tienen un perfil empresarial que han pensado que es una buena inversión crear centros odontológicos, que desarrollan campañas agresivas de publicidad, con locales a pie de calle, con iluminaciones atractivas y con una fuerte publicidad. Los profesionales que desempeñan sus actividades en dichas clínicas o centros suelen encontrarse en precarias condiciones laborales y con ingresos muy bajos.

Estos datos se analizan con el fin de reflejar, en términos generales la situación del mercado potencial y de los Odontólogos clientes de la Fundación.

Se puede decir que el mercado potencial para los servicios que brinda la Fundación, abarca la ciudad capital, el interior provincial y regiones del interior de la República.

En esta etapa de Análisis del Entorno de Fundación, además de recopilar y analizar los datos referidos al aspecto económico, social, político, cultural, jurídico y tecnológico, se obtuvieron opiniones, encuadre y criterios de los Directivos, a través de la Entrevistas realizadas, también mediante las reuniones grupales con el equipo docente y mediante las encuestas a los docentes, odontólogos Alumnos y odontólogos No Alumnos de la Fundación.

**B- ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO:** en esta etapa de análisis interno, se recopilaron y analizaron datos de la Fundación y se obtuvieron además opiniones, encuadre y criterios de los Directivos, a través de la Entrevista directa realizada y también mediante las reuniones grupales con el equipo docente a través de tormenta de ideas y de las respuestas analizadas de la encuestas a los docentes y alumnos.

La Fundación se encuentra instalada en el centro de la ciudad de Córdoba y dispone de:

**Infraestructura y el equipamiento:**

- Dos salas de conferencias con capacidad para 20 personas cada una, equipadas con medios audiovisuales de proyección.
- Tres salas clínicas con 5 equipos odontológicos cada una (sillón- banqueta- compresores- muebles fijos- rodantes- lámpara halógena).
- 1 equipo de Rayos X.
- 2 consultorios individuales completos (sillón- banqueta- compresores- muebles fijos- rodantes- lámpara halógena).
- Sala de esterilización bajo normas de bioseguridad, 3 Estufas de esterilización seco, 1 autoclave.
- Dos esterilizadores bollilla de cuarzo por sala clínica.
- Instrumental odontológico general y específico para la atención Ortodoncia- Ortopedia y Tratamiento de Articulación Témporomandibular.

- 1 sala de computación con 4 PC: software instalado para control administrativo, admisión de turnos, cronograma de cursos, base de datos de alumnos, y software para estudio cefalométrico. Además, cuenta con área de archivo de documentación de administración.
- Dos salas de espera, con capacidad total de 20 asientos disponibles.
- Laboratorio Dental: equipamiento, insumos e instrumental completo para confección de aparatología de ortodoncia- ortopedia- placas de reposicionamiento y montaje en articulador, encerado diagnóstico, etc.
- Despacho: donde funciona la Dirección.
- Sala de docentes para reuniones.
- Secretaría y recepción.

**Recurso Humano:**

Director de la Fundación.

Coordinadora general.

Cuerpo Docente: 23 odontólogos profesores y 2 Técnicos Protelistas.

3 Secretarias- Personal administrativo.

Personal de limpieza.

2 Asistentes Dentales.

**Laboratorio:** 2 Técnicos dentales.

**Asesoramiento externo:** Jurídico, Pedagógico, Contable.

Desde el punto de vista Jurídico la Fundación de Ortodoncia está inscripta como una entidad civil sin fines de lucro, desde el 2003. Ley de Fundaciones N° 19.836.

Desde el punto de vista del recurso económico financiero, la institución obtiene sus ingresos a través de la cuota abonada por los odontólogos cursantes.

Entre las principales actividades que se desarrollan se encuentra la capacitación y la actividad de atención clínica.

**La capacitación:** se brinda actualmente en la Fundación los siguientes Cursos de Formación de Posgrado:

- \* Articulación Témporo Mandibular.
- \* Ortopedia I.
- \* Ortopedia II.
- \* Ortodoncia I
- \* Ortodoncia II.
- \* Ortodoncia con Sistema Damon de Autoligantes.

Además se dictan Encuentros de corta duración - Seminarios y Workshops en temáticas variada de la odontología tales como: Implantes dentales, Blanqueamiento dental, Diagnóstico por Imágenes Dentomaxilar, Rehabilitación de elementos desvitalizados, Endodoncia, Estética: Técnicas de adhesión, Fotografía Digital Odontológica.

Corresponde señalar que la formación de posgrado que se desarrolla Fundación de Ortodoncia, no cuenta con la acreditación que le permita otorgar certificados oficiales con aval de Ministerio ni para la acreditación de la Revalida de Matrícula .

**La atención clínica** se brinda en prácticas de Ortodoncia – Ortopedia y ATM a pacientes en el marco de la práctica clínica de los cursos de posgrado que se dictan.

Una vez efectuado el análisis externo e interno, conforme a los datos y resultados obtenidos mediante las técnicas e instrumentos de la investigación, se trabajó con los Directivos y Docentes, mediante la utilización de Encuestas, Reuniones Grupales, Entrevistas a fin de analizar la Misión y Visión de la Fundación, determinar cuáles son sus Fortalezas – Debilidades – Oportunidades y Amenazas y efectuar una valoración según la importancia en cada caso, para luego utilizar la matriz FODA.

**ANÁLISIS DE MISIÓN Y VISIÓN:** Se analizó la Misión y la Visión de la Fundación al momento de realizarse las entrevistas con Director y la Coordinadora, donde se identificaron los elementos y componentes de cada una de ellas. Como resultado de dichas entrevistas, se concluyó que tanto la Misión como la Visión de la Fundación, cumple con la mayoría de los elementos requeridos y se consideró por parte de los entrevistados que una de las debilidades es su poca difusión dentro de la Fundación. Este criterio fue compartido por los docentes, según lo refleja el resultado de las Encuestas realizadas y los aportes realizados en las reuniones grupales de trabajo.

**DETERMINACIÓN DE: AMENAZAS- FORTALEZAS- DEBILIDADES- OPORTUNIDADES DE LA FUNDACIÓN:** A través de los datos obtenidos por medio de las Entrevistas y de los aportes y registros logrados en las Reuniones Grupales realizadas con los docentes, como así también a partir del resultado y análisis de las Encuestas realizadas se detectaron las Amenazas- Fortalezas- Debilidades- Oportunidades de la Fundación. Se las agrupa y detalla a continuación y seguidamente se utiliza la Matriz Foda.

<b>Amenazas</b>	
A1	Instituciones de la competencia que entregan certificados oficiales para acceder a la Especialidad.
A2	Instituciones de la competencia que entregan certificados con validez para obtener la Reválida de Matrícula.
A3	Situación Económica del país: Inflación.
A4	Incremento en los costos de mantenimiento y costos fijos de la Fundación.
A5	Incremento del precio de insumos y materiales odontológicos.
A6	Disminución del poder adquisitivo de los odontólogos y menor disponibilidad económica para capacitarse.
A7	Aparición de nuevos competidores.
A8	Intensivas campañas de marketing de la competencia.

<b>Oportunidades</b>	
O1	Innovación, avance y desarrollo continuo de la tecnología en Odontología.
O2	Desarrollo de la tecnología y nuevas modalidades educativas.
O3	Las prácticas y técnicas que se enseñan en los cursos, son económicamente redituables.
O4	Demanda de los odontólogos de capacitarse. Clientes potenciales en capital e interior y provincias cercanas.
O5	Creciente cantidad de odontólogos en capital e interior.
O6	Necesidad de los odontólogos de capacitarse, ante el acotado desarrollo durante la formación de grado de Ortodoncia y ATM.
O7	Creciente demanda de pacientes de atención en Ortodoncia-ATM-Ortopedia.
O8	Nuevas tendencia de difusión y marketing a través de Internet.
O9	Apertura del registro para entes Formadores ante el Colegio Odontológico para reconocimiento para Reválida Ética de Matrícula.
O10	Factibilidad de realizar convenio con Institución formadora para reconocimiento oficial de las certificaciones para título de la Especialidad.
O11	Poder de financiación a clientes y proveedores.
O12	Política fiscal favorable para Fundaciones.
O13	Necesidad de los odontólogos egresado de contar con servicio para supervisión y orientación de tratamiento de casos clínicos.

<b>Fortalezas</b>	
F1	Experiencia y trayectoria reconocida.
F2	Calificación y compromiso del personal de la Fundación.
F3	Servicios que satisfacen las necesidades de los clientes.
F4	Buen clima organizacional.
F5	Infraestructura e instalaciones adecuadas.
F6	Reconocimiento de los clientes actuales.
F7	Servicio educativo personalizado.
F8	Cuenta con instalaciones propias de Laboratorio dental completo, con entrega en tiempo de los trabajos.
F9	Responsabilidad y compromiso del personal.
F10	Existe un contacto directo con clientes y colaboradores de parte de los directivos.
F11	Positiva relación con Colegio Odontológico de la Provincia.
F12	Positiva relación con Universidad Privada local dedicada a educación a distancia.
F13	Positiva relación con Institución Formadora acreditada por Ministerio.
F14	Cuenta con instalaciones propias.
F15	Buena predisposición del personal docente para utilización de tecnología informática en educación.
F16	Ubicada en un área comercial de fácil acceso facilita la accesibilidad de usuarios.

<b>Debilidades</b>	
D1	Falta de reconocimiento oficial en los certificados que se otorgan en la Fundación para acreditar en la Especialidad.
D2	Falta de reconocimiento en los certificados que se otorgan para Reválida de Matrícula Profesional.
D3	Reducción del número de matriculados y alumnos en los últimos años.
D4	Inexistencia de Programas Posventa a los egresados.
D5	Bajas acciones de marketing y difusión.
D6	Falta de difusión y conocimiento por parte del personal de los Objetivos- Misión- Visión de la Fundación.
D7	Deficiencia en proceso de control y evaluación de resultados.
D8	No existe plan de capacitación docente.
D9	Desconocimiento de los alumnos de los servicios- oferta que ofrece de la Fundación.
D 10	No existe planeación estratégica definida.

Se agrupan a continuación las OPORTUNIDADES – AMENAZAS – FORTALEZAS Y DEBILIDADES en la siguiente MATRIZ FODA:

**MATRIZ FODA**

**POSITIVAS**

**NEGATIVAS**

	<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p>
<p><b>I N T E R I O R  E X T E R I O R</b></p>	<p>F1 Experiencia y trayectoria reconocida.                      F2 Calificación y compromiso del personal.                      F3 Servicios que satisfacen las necesidades de los clientes.                      F4 Buen Clima organizacional.                      F5 Infraestructura e instalaciones adecuadas.                      F6 Reconocimiento de los clientes actuales.                      F7 Servicio educativo personalizado.                      F8 Cuenta con laboratorio dental propio- Entrega en tiempo de trabajos.                      F9 Responsabilidad y compromiso del personal.                      F10 Existe un contacto directo entre clientes- docentes- directivos.                      F11 Positiva y promisoría relación con Colegio Odontológico de la Pvcia.                      F12 Positiva relación con Universidad Privada local dedicada a e learning.                      F13 Positiva relación con Institución Formadora acreditada por Ministerio.                      F14 Cuenta con instalaciones propias.                      F15 Buena predisposición de los docentes para utilización de e- learning.                      F16 Ubicada en un área comercial – buena accesibilidad.</p>	<p>D1 Falta de reconocimiento oficial en los Certificados para otorgar título de la Especialidad.                      D2 Falta de reconocimiento en sus certificados para Reválida de Matrícula de Córdoba.                      D3. El volumen de matriculados y alumnos de la Fundación se ha reducido en los últimos 5 años.                      D4 Inexistencia de Programas Posventa a los egresados de la Fundación.                      D5. Baja labor de Marketing y difusión.                      D6 Falta de difusión y conocimiento por parte del personal de los Objetivos- Misión- Visión de la Fundación.                      D7 Deficiencia en el proceso de control y evaluación de resultados.                      D8. No existe plan de capacitación docente.                      D9 Desconocimiento de los alumnos de los servicios- oferta que ofrece de la Fundación.                      D10 No existe planeación estratégica definida.</p>
	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1 Innovación continua en odontología.                      O2 Nuevos recursos y modalidades Educativas.                      O3 Las prácticas que se enseñan, son económicamente redituables.                      O4 Existencia de clientes potenciales en la capital e interior del país.                      O5 Creciente cantidad de Odontólogos instalados.                      O6 Necesidad de los odontólogos de capacitarse, en Ortodoncia y ATM.                      O7 Creciente demanda de atención en Ortodoncia – ATM- Ortopedia.                      O8 Nuevas tendencia de difusión y marketing a través de la Internet.                      O9 Apertura del registro para entes Formadores ante el Colegio Odontológico para reconocimiento para Reválida Ética de Matrícula.                      O10 Factibilidad de realizar convenio con Institución formadora para reconocimiento oficial de las certificaciones para título de Especialidad.                      O11 Posibilidad de brindar planes de financiación.                      O12 Política fiscal favorable en cuanto a las Fundaciones.                      O 13 Necesidad de los odontólogos de contar con servicio para Supervisión de casos clínicos.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1 Instituciones de la competencia que entregan de Certificados oficiales para acceder a la Especialidad.                      A2 Instituciones de la competencia que entregan de Certificados con validez para Reválida de Matrícula.                      A3 Crisis económica del país: inflación.                      A4 Incremento en los costos de mantenimiento- costos fijos.                      A5 Incremento de precios de los insumos y materiales.                      A6 Disminución del poder adquisitivo de los odontólogos y disponibilidad económica para capacitarse.                      A7 Aparición de nuevos competidores.                      A8 Intensa campaña de marketing de Instituciones de la competencia.</p>

## **CAPÍTULO VII- LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA**

### **FUNDACIÓN DE ORTODONCIA.**

Una vez llevada a cabo esta investigación se presenta a continuación el producto tangible de la misma como aporte a la organización objeto de estudio, que son Lineamientos Estratégicos para que la Fundación de Ortodoncia transite en el camino de la Planificación Estratégica.

Para el desarrollo de estos Lineamientos Estratégicos, se planteó una temporalidad de 3 años para establecer estrategias y lograr objetivos de largo alcance según lo planteado por Sainz de Vicuña (2003), toda organización debe establecer un período de tiempo para lograr objetivos de mayor alcance entre 10 a 15 años, de largo alcance entre 3 a 5 años y operativos de 1 año o menos.

Siguiendo la secuencia del proceso de planificación, estos lineamientos estratégicos cuentan con los siguientes elementos: Misión, Visión, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, Objetivos y Lineamientos a través de estrategias.

A continuación se desagregan cada uno de ellos y se recomienda a la Fundación, que se definan los planes y actividades para desarrollar dichas estrategias, con su correspondiente seguimiento y la evaluación. Así mismo, se recomienda la difusión entre los integrantes de la Fundación y sean expuestos en sus dependencias.

#### **MISIÓN**

“Ofrecer servicios de Formación de Posgrado a odontólogos, a través de la capacitación, perfeccionamiento y actualización en conceptos teóricos y de aplicación clínica, que permitan un desempeño profesional calificado y eficiente, brindando prestaciones de calidad contribuyendo al mejoramiento de la salud bucal, empleando para ello la experiencia de nuestro personal, recursos y alianzas estratégicas; sustentando nuestra gestión en la responsabilidad, compromiso, honestidad y excelencia”.

## **VISIÓN**

“Ser una Fundación referente del interior del país, reconocida por brindar servicios de calidad en la formación, actualización y perfeccionamiento de Posgrado a odontólogos, a través de una sólida formación académica, científica, tecnológica y de la pertinencia e innovación de sus programas educativos”.

## **OBJETIVOS**

Se procedió a determinar un conjunto de objetivos, tomando en consideración lo afirmado por Sainz de Vicuña (2003), sobre los criterios elementales que se deben cumplir en el establecimiento de los objetivos; estos criterios son: concreción, practicidad, coherencia y comprensibilidad. También se tuvo en cuenta lo que sostiene Serna (2003), que los objetivos corporativos ya sean a corto, mediano y largo plazo, deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión.

Los Objetivos propuestos son los siguientes:

- 1- DE CRECIMIENTO: Incrementar la cantidad de matrículas en el período 2015- 2017.
- 2- DE PARTICIPACIÓN: Incrementar la participación de la Fundación en el mercado objetivo en el período 2015- 2017.
- 3- DE FIDELIZACIÓN - POSVENTA: Continuar el vínculo con odontólogos egresados de a Fundación en el período 2015- 2017.

## **ESTRATEGIAS**

### 1-Estrategias para Expansión- Ventas

- Otorgar Certificados en lo Cursos de Formación, que acrediten para la Reválida Ética de la Matrícula Profesional ante el Colegio Odontológico de la Provincia de Córdoba.
- Incorporar a la oferta educativa de la Fundación, la modalidad de E-learning. Incorporar Internet en los aspectos educativos.
- Otorgar Certificados en lo Cursos de Formación, que acrediten para la obtener Título oficial de Especialista en Ortodoncia.

### 2-Estrategias para Participación:

- Desarrollar un Plan de Marketing - Publicidad para difundir la oferta y servicios de la Fundación, a través de diferentes medios: gráficos, electrónicos, etc.

### 3-Estrategias para Fidelización del Cliente- Servicio de Posventa:

- Desarrollar y ofrecer servicios de posventa para los odontólogos egresados de la Fundación que brinden:
  - # Consultoría y supervisión de tratamientos de casos clínicos.
  - # Diagnóstico cefalométrico- Determinación de secuencias de tratamientos.
  - # Diseño- confección de aparatología específica en el Laboratorio de la Fundación, según técnicas y criterios de los cursos de formación dictados.
  - # Aranceles especiales para Cursos- Workshops- Seminarios –que se dicten en la Fundación.
  - # Publicaciones y envío electrónico, periódicamente a los odontólogos egresados de la Fundación de artículos científicos y notas de interés.

## **CAPÍTULO VIII- DISCUSIÓN- CONCLUSIONES- RECOMENDACIONES**

### **DISCUSIÓN:**

Luego de haber realizado la presentación de los resultados en el capítulo anterior, se los relaciona con el marco teórico y los objetivos de la presente investigación.

El estudio de varios de los modelos y procedimientos de Planificación Estratégica revelan la presencia de características comunes relacionadas con la planeación: el diagnóstico (análisis interno y externo), misión, visión, objetivos y estrategia; que constituyen un proceder muy similar a la hora de formular el rumbo estratégico en diferentes contextos. Todos los modelos, implícita o explícitamente, plantean que la planeación estratégica es vital en la definición del rumbo a seguir de las organizaciones. El planeamiento estratégico es una herramienta obligada para la adecuada conducción de las organizaciones.

Las instituciones educativas, entonces también deberían tener un planeamiento estratégico para poder conocer y evaluar riesgos y tomar decisiones de cara al futuro; es decir, anticiparse a los hechos, promover nuevas situaciones transformacionales formulando objetivos a lograr y sobre todo preparando los recursos humanos capaces de llevar adelante el proyecto para su ejecución.

La Fundación de Ortodoncia como toda organización, está inmersa en cambios constantes, algunos de éstos son inevitables, como por ejemplo la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas, mientras que otros cambios son resultados de los propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura orientada hacia la atención al cliente y satisfacción del mismo.

La existencia de entornos complejos y dinámicos, caracterizados por una gran presión competitiva debido a fenómenos como la globalización y el desarrollo tecnológico ha hecho necesaria la incorporación de diversas herramientas de gestión dentro de las organizaciones para desarrollar una dirección estratégica eficiente y también eficaz. En este sentido, surge la necesidad de disponer de información en

forma rápida, oportuna y confiable para la medición y evaluación del desempeño de la organización.

Es preciso, definir claramente su misión, visión y sus objetivos, para hacer la mejor asignación de recursos posible para que se obtengan los resultados esperados.

Dado que la Fundación de Ortodoncia no ha logrado implementar una metodología que permita la ejecución de una estrategia, el desafío que se plantea es avanzar en la implementación de una herramienta que facilite un proceso efectivo de gestión estratégica. Por tal motivo, como propósito central de esta tesis se abordó la propuesta de definir los lineamientos estratégicos expuestos, entendiendo que su implementación permitiría resolver las limitaciones actuales y que mediante su desarrollo se contribuiría a un mejor uso de los recursos disponibles para alcanzar los resultados previstos.

## **CONCLUSIONES**

Las organizaciones precisan de modelos que consideren el planteamiento estratégico como un vehículo para alcanzar mejores resultados.

El análisis de diversos modelos y procedimientos de Planificación Estratégica permite inferir que cualquier procedimiento que cumpla con los pasos de planeación, diagnóstico y formulación estratégica, es útil.

En este trabajo se ha realizado el análisis de las fuentes documentales, se interpretaron los resultados obtenidos y se determinó como objetivo general realizar un Diagnóstico Estratégico y proponer Lineamientos Estratégicos para la Fundación de Ortodoncia.

En base a la metodología desarrollada se puede concluir que:

- Se efectuó un análisis de los diferentes modelos de planificación estratégica descriptos y presentados por los autores: Steiner, Hill, David, y Sainz de Vicuña, donde se resumen una serie de fases entre las que destacan: análisis de

la situación actual de la organización, mediante un estudio de la oportunidades y amenazas que presenta el entorno donde ésta se desarrolla; un análisis del ambiente interno para determinar las debilidades y fortalezas, los diferentes modelos utilizan la matriz FODA para realizar el diagnóstico y establecer las estrategias que se generan al cruzar cada uno de los factores estratégicos internos y externos.

- Se tomaron elementos comunes que contiene cada modelo, y se propone una secuencia de pasos estructurados en fases, iniciando con el diagnóstico estratégico considerando los factores externos e internos, en la segunda fase se refiere a la matriz FODA, en la tercera fase se establecieron los objetivos y lineamientos estratégicos que permitirán a la Fundación de Ortodoncia adentrarse en el proceso de la planificación estratégica.

La información se recopiló en las reuniones de trabajo grupales con los docentes apoyándose en la técnica de Focus Group, tormentas de ideas, entrevistas semi estructuradas, revisión de documentos, visitas vía Web a diferentes instituciones nacionales y encuestas.

Al desarrollar el Análisis Estratégico considerando los factores externos de la Fundación se determinaron: 8 Amenazas, 13 Oportunidades mientras que del análisis interno se derivó la siguiente información: 16 Fortalezas y 10 Debilidades.

Se señaló como principal problema la disminución de los alumnos matriculados en la Fundación.

Con la información arrojada se elaboró la matriz FODA, y se analizaron las alternativas, se definieron Objetivos, Estrategias y Lineamientos con una proyección a tres años, orientados a dar direccionamiento al plan estratégico y tendiente a revertir el problema principal detectado.

Al evaluar la Misión y Visión de la Fundación, se determinó que ambas cumplen con la mayoría de los elementos básicos que deben contener una declaración de misión y visión, presentado su debilidad en la poca difusión entre los miembros de la

Fundación, considerando que las dos deben ser dadas a conocer entre los integrantes de la Institución.

### **RECOMENDACIONES**

Para que la Fundación se inserte en un proceso de Planificación, depende de una serie de factores técnicos, económicos, financieros, legales, operativos, así como el involucramiento del talento humano de quienes pertenecen a ésta.

Se proponen ciertas recomendaciones que van dirigidas a enriquecer la propuesta que se está presentando, para que sirva de orientación a las autoridades y directivos al momento de colocar en práctica las estrategias propuestas.

En este sentido se recomienda:

Estructurar el plan estratégico definiendo estrategias para cada objetivo definido, actividades a realizar, tiempo, recursos, presupuesto y responsables de las acciones.

Operativizar el plan estratégico, iniciando con la difusión de la misión, visión, y objetivos de la Fundación, para que el personal pueda internalizarlos, y se sienta comprometido al logro de los mismos.

Así mismo, se recomienda que en el planteo de las actividades a desarrollar se consideren todo los detalles y se tomen las previsiones donde se fijen cronogramas y demás aspectos a fin que no se entorpezcan las actividades principales.

Se deben de formalizar los planes a realizar e involucrar a todos los colaboradores en el proceso de implementación, buscando su compromiso para que sigan de una manera formal y ordenada el cumplimiento de las labores que les competan en lo que respecta a las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos establecidos en la planeación que se implemente.

Se propone la utilización del siguiente cuadro para facilitar la aplicación de las actividades del Plan de Acción.

<b>ESTRATEGIA:</b>					
<b>OBJETIVO:</b>					
<b>RESULTADO ESPERADO:</b>					
<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>FECHA DE INICIO</i>	<i>FECHA FINAL</i>	<i>PRESUPUESTO RECURSOS</i>	<i>INDICADOR</i>

Tabla N° 5 - Plan de Acción- Actividades

(Fuente: G. Maffini 2014)

Diseñar indicadores para evaluar y controlar la ejecución del plan estratégico y poder contar con elementos para la toma de decisiones.

Realizar evaluaciones semestrales y anuales del desarrollo de la planificación estratégica implementada, lo cual servirá como medio de retroalimentación, para su conocimiento y toma de decisiones correctivas o preventivas.

Se recomienda, finalmente poner especial atención en otros factores fundamentales para una implementación exitosa como son la buena comunicación y participación, la adecuada constitución y esfuerzo de los equipos de trabajo, la perseverancia y la disciplina, de manera que sea posible concretar este desafío.

## **GLOSARIO**

**Acreditación:** proceso de evaluación externo cuyo objetivo es garantizar que son alcanzados ciertos niveles de calidad bajo criterios y estándares previamente definidos.

**Amenaza:** Evento, hecho o tendencia en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo, Serna (2003).

**Árbol de problemas** Consiste en una herramienta o técnica que ayuda a analizar los problemas al igual que las causas y efectos de estos problemas.

**CONEAU:** Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación.

**Debilidad:** Actividad o atributo interno de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Serna (2003).

**Estrategias:** son los medios por los cuales se logran los objetivos, David (1994). Las estrategias son programas generales de acción para poner en práctica una misión. Son patrones de objetivos concebidos con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

**Evaluar:** la calidad de una titulación consiste esencialmente en verificar y mejorar los procedimientos de autorregulación que tiene establecido para promover la calidad de la enseñanza.

**Fortaleza:** Actividad y atributo interno de una organización que contribuye y apoya el logro de los objetivos de una institución. Serna (2003).

**Indicador:** Los indicadores son señales concretas que se pueden medir. Son el reflejo de que algo ha ocurrido.

**LES:** Ley de Educación Superior.

**Metas:** (de un año o menos) como puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo, ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. David (1994).

**Misión:** Es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de la organización, responde la pregunta ¿Por qué existimos?

La Misión es una declaración formal escrita de la razón de ser y el deber ser de la organización, es decir define “que somos”. Sainz de Vicuña (2003).

**Objetivo estratégico:** Es aquel desafío de corto y mediano plazo, que al alcanzarlo reporta beneficios globales a toda la organización. Serna (2003).

**Oportunidad:** Evento, hecho o tendencia en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Serna (2003).

**Plan de Acción:** Corresponde a las decisiones de tipo táctico-operativo que una organización se propone efectuar para alcanzar sus objetivos o desarrollar su estrategia. Serna (2003).

**Plan Estratégico:** es un mapa que permite orientar su accionar en todo momento, tanto a la empresa en general como a sus directivos. Dicho plan debe ser congruente con los valores organizacionales, con la filosofía y la cultura empresariales. Serna (2003).

**Título de grado:** son los que tienen como mínimo 4 años de duración y 2.600 horas reloj.

**Título de pregrado:** son los que tienen 2 ó 3 años de duración y aproximadamente 1.500 horas reloj.

**Título de Posgrado:** para acceder a la formación de posgrado, el postulante deberá contar con un título universitario de grado o nivel superior de cuatro años de duración como mínimo.

**Visión:** es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización, responde a la pregunta ¿Qué queremos ser? Sainz de Vicuña (2003).

**ANEXO I- GUÍA DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DE LA FUNDACIÓN DE ORTODONCIA.**

**Persona a quien va dirigida:** Director y Coordinadora.

**Duración:** 120 minutos.

**Lugar:** Instalaciones de la Fundación.

**Objetivo:** Obtener la mayor cantidad de información acerca de la situación actual de la Fundación. Poder conocer más a fondo la organización, integración, dirección y control, así como aspectos específicos de la administración interna, la penetración en el mercado, las ventas de los servicios y otros aspectos de importancia.

**ASPECTOS A ENTREVISTAR:**

• **Planeación**

- ¿Cuál es la misión de la Fundación?
- ¿Cuáles son los objetivos que la Fundación se propuso como Organización?
- ¿Poseen planes a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Qué estrategias utilizan para poder alcanzar los objetivos?
- ¿Poseen programas de trabajo para las actividades de la empresa?
- ¿Poseen controles que permitan evaluar el desempeño de las actividades de los colaboradores de la organización y los objetivos a cumplir?

• **Organización**

- ¿Cuentan con todos los requisitos legales para su funcionamiento?
- ¿Cómo se conforma la estructura de la empresa?
- ¿Con cuántos colaboradores cuenta?
- ¿Cuántos colaboradores son personal administrativo y cuáles son sus puestos?
- ¿Cuántos colaboradores son personal odontólogos docentes?

• **Administración**

- ¿Cuál es el proceso de toma de decisiones?

- ¿Poseen programas de motivación y capacitación?
- ¿Quién es el encargado de contratar al personal?
- ¿Cómo es el proceso de contratación?

• **Operación**

- ¿Cuáles son servicios que se brindan?
- ¿Cuántos colaboradores intervienen en cada uno?

• **Ventas**

- ¿Cuántos servicios realizan mensual y anualmente?
- ¿Cuántos clientes alumnos matriculados hay anualmente?
- ¿Cuáles son los aranceles de los cursos?
- ¿Cómo captan más clientela?

• **Aspectos Generales**

- Historia de la Fundación.
- Fecha de fundación.
- Fundador.
- Localización.
- ¿Cuál ha sido la evolución de la Fundación en el tiempo?

**Nota: Se realizaron tres reuniones con el Director y la Coordinadora durante la investigación, para aclaración de dudas, y ampliación del campo de la información obtenida para el desarrollo del informe.**

U.N.C. ESCUELA DE SALUD PÚBLICA  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN EN SERVICIOS DE SALUD  
TESIS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FUNDACIÓN DE ORTODONCIA

---

**ANEXO II: ENCUESTA PARA DOCENTES DE LA FUNDACIÓN DE ORTODONCIA:**

1-Edad:

2-Sexo: F - M

3-¿Cuántos años hace que trabaja para la Fundación? (Marque con cruz)

- Menos de 5 años.
- Entre 5-10 años.
- Más de 10 años.

4-¿Conoce si la Fundación tiene una Misión establecida?

- Si.
- No.

5-¿Conoce si la Fundación tiene una Visión establecida?

- Si.
- No.

6- En su opinión: ¿Cuáles de los siguientes actuales factores externos a la Fundación, considera que pueden favorecerla? (Marque los 3 factores que considere mas favorables)

- Creciente demanda de ortodoncia de los pacientes y de la población.
- Políticas legales- fiscales actuales para las Fundaciones.
- La larga trayectoria – reconocimiento de la Fundación en Córdoba.
- Revalorización por parte de los odontólogos sobre la importancia de realizar capacitación de posgrado.
- Innovación continua de la Odontología (aparición de nuevas técnicas-tecnologías y materiales odontológicos).
- Innovación en metodología educativa (cursos on line- semipresenciales-cursos a distancia).
- Posibilidad de realizar convenios con otras instituciones o universidades para poder brindar certificación/ validez oficial de los cursos para acceder a la Especialidad en Ortodoncia.

- Nueva Resolución de Reválida Ética de Matrícula determinada por el Colegio Odontológico de Córdoba que estipula el profesional debe acreditar periódicamente capacitación profesional continuada.

7-Valorice los factores externos a la Fundación, según considere en qué grado pueden favorecerla:

Creciente demanda de ortodoncia de los pacientes y de la población.

- Muy favorable.
- Favorable.
- Poco favorable.
- No es favorable.

Políticas legales- fiscales actuales para Fundaciones.

- Muy favorable.
- Favorable.
- Poco favorable.
- No es favorable.

Revalorización de la capacitación de posgrado por parte de los odontólogos.

- Muy favorable.
- Favorable.
- Poco favorable.
- No es favorable.

Innovación continua de la Odontología (aparición de nuevas técnicas- tecnologías y materiales odontológicos)

- Muy favorable.
- Favorable.
- Poco favorable.
- No es favorable.

Innovación en metodología educativa (cursos on line- semipresenciales- cursado a distancia) para desarrollo de nuevo mercado.

- Muy favorable.
- Favorable.
- Poco favorable.
- No es favorable.

Posibilidad de realizar convenios con otras instituciones para poder brindar certificación/ validez oficial.

- Muy favorable.
- Favorable.
- Poco favorable.
- No es favorable.

Nueva Resolución de Reválida Ética de Matrícula - Colegio Odontológico de Córdoba: que estipula que el profesional debe acreditar periódicamente capacitación profesional continua.

- Muy favorable.
- Favorable.
- Poco favorable.
- No es favorable.

8- Entre los siguientes actuales factores externos a la Fundación, a su criterio: ¿Cuáles de éstos considera pueden perjudicarla? (marque los 3 factores que considere desfavorables).

- Situación económica desfavorable nacional que lleve a postergar la decisión de los odontólogos para invertir en su capacitación.
- Posibilidad de obtener título de la Especialidad de Ortodoncia y certificaciones de cursos de posgrado con validez oficial en Universidades y otras Fundaciones de la ciudad.
- Situación económica desfavorable del país: incremento de los costos fijos y gastos para el funcionamiento de la institución.
- Aparición de nuevas instituciones formadores, es decir de nuevos competidores.
- Infraestructura - tecnología - instalaciones más modernas en otras instituciones formadoras.
- No figurar como Ente Formador del Colegio Odontológico de Córdoba para acreditar en el trámite de Reválida Ética de Matrícula.

9-Valorice los siguientes factores externos, según considere en qué grado son desfavorables para la Fundación:

Situación económica desfavorable nacional que lleve al odontólogo a postergar la decisión de invertir en su capacitación.

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.
- No es desfavorable.

Posibilidad de obtener la Especialidad de Ortodoncia y/o certificaciones de cursos de posgrado con validez oficial en Universidades y otras Fundaciones de la ciudad.

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.
- No es desfavorable.

Situación económica desfavorable del país: incremento de los costos fijos y gastos para el funcionamiento de la institución.

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.
- No es desfavorable.

Aparición de nuevas instituciones formadores (de nuevos competidores).

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.
- No es desfavorable.

Infraestructura - tecnología - instalaciones más modernas en otras instituciones formadoras.

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.

- No es desfavorable.

No figurar como Ente Formador del Colegio Odontológico de Córdoba para validez en trámite de Reválida Ética de Matrícula.

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.
- No es desfavorable.

Posibilidad de obtener título de la Especialidad con validez oficial en universidades y otras fundaciones de la ciudad.

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.
- No es desfavorable.

10- Marque las 3 características más positivas o aspectos favorables, que en su opinión tiene la Fundación:

- Respaldo - solvencia - estabilidad económica.
- Equipo docente calificado con experiencia reconocida.
- El compromiso con su actividad docente y formadora.
- La calidez en el trato con el alumno.
- Buen clima organizacional y buenas relaciones interpersonales del recurso humano.
- Las instalaciones - equipamiento adecuado y suficiente.
- Su buena imagen y prestigio en el mercado.
- Servicio formación personalizada – individualizada al alumno.
- Instalaciones en buena ubicación, es decir geográficamente accesible.
- Cuenta con laboratorio dental propio.

11-Valorice qué grado de importancia le otorga a los siguientes aspectos para beneficio de la Fundación:

Respaldo - solvencia estabilidad económica de la Fundación.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

Equipo docente calificado con experiencia reconocida.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

El compromiso con su actividad docente - formadora.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

La calidez en el trato con el alumno

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

Buen clima organizacional y buenas relaciones interpersonales del recurso humano.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

Las instalaciones - equipamiento adecuado y suficiente.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

Contar con buena imagen y prestigio en el mercado.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

Brindar servicio formación personalizado – individualizada al alumno.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

Instalaciones en buena ubicación, es decir geográficamente accesible.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

Contar con laboratorio dental propio.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

12- Marque con una cruz las 3 características o aspectos mas desfavorables que en su opinión tiene la Fundación.

- No otorgar certificación de reconocimiento oficial de los cursos que dicta para obtener título de la Especialidad en Ortodoncia.
- No estar inscripto como Ente Formador ante el Colegio Odontológico de Córdoba (para Reválida Ética de Matrícula).
- Falta de innovación modernización en los cursos ofrecidos.
- Instalaciones inadecuadas.
- Falta de capacitación del recurso humano.
- Deficiencia en el proceso de medición de resultados.
- Bajas acciones de publicidad y marketing.
- Disminución de la cantidad de matriculados – egresados.
- Deficiente conocimiento del personal de los objetivos y proyectos de la Fundación.
- Inexistencia de programas de posventa (servicio para egresados de la Fundación).

13-Valorice qué grado de importancia le otorga a los aspectos señalados como desfavorables para la Fundación:

No otorgar certificación oficial de los cursos que dicta.

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.

No estar inscripto como Ente Formador ante el Colegio Odontológico de Córdoba (para Reválida Ética de Matrícula).

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.

Falta de innovación- modernización en los cursos ofrecidos.

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.

Instalaciones inadecuadas.

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.

Falta de capacitación del recurso humano.

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.

Deficiencia en el proceso de control interno y medición de resultados.

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.

Bajas acciones de publicidad y marketing.

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.

La disminución de la cantidad de matriculados – egresados.

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.

Deficiente conocimiento del personal de los objetivos y proyectos de la Fundación.

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.

Inexistencia de Programas de Posventa (servicio para el egresados de la Fundación).

- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Poco desfavorable.

14- En cuanto al clima organizacional y las relaciones humanas en la Fundación Ud. considera que es:

- Muy bueno.
- Bueno.
- Regular.
- Malo.

15- ¿Cuál es su opinión respecto a la educación a distancia (por Internet)?

(Seleccione 1 ó 2 opciones)

- Modalidad aplicable, novedosa y útil.
- Aplicable parcialmente en capacitación odontológica.
- No aplicable en formación de Odontología.
- No conozco- No manejo de Internet.
- No sabe- No contesta.

16- ¿Estaría dispuesto a capacitarse para ser docente en esta modalidad educativa?

- Si.
- No.

17-En su opinión: ¿Incorporar al aprendizaje a través de Internet debería implementarse como oferta educativa de la Fundación?

- Si.
- No.
- No sabe.

18-En su opinión: Si la Fundación incorporara la metodología de enseñanza-aprendizaje por Internet sería:

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No importante.

19 -La incorporación de esta modalidad educativa, podría brindar a la Fundación:

(Marque por si o no, según considere.)

-Ampliar el alcance de la formación a odontólogos que residen en el interior. Si - No

-Ampliar el alcance de la formación a odontólogos que no pueden asistir a clases presenciales por razones laborales- familiares. Si - No

- Reducir los costos operativos de la Fundación Si - No

-Aumentar la cantidad de matriculados en la Fundación. Si - No

-No ampliaría el mercado abarcado por la Fundación. Si - No

U.N.C. ESCUELA DE SALUD PÚBLICA  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN EN SERVICIOS DE SALUD  
TESIS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FUNDACIÓN DE ORTODONCIA.

---

**ANEXO III - ENCUESTA PARA ODONTÓLOGOS ACTUALES ALUMNOS DE LA FUNDACIÓN DE ORTODONCIA.**

1-¿Es Ud. odontólogo? (Marca con una cruz)

- Si.
- No.

2-Edad: (marca con una cruz)

- entre 23 y 35 años.
- entre 35 a 50 años.
- entre 50 a 65 años.

3-Sexo: (marca con una cruz)

- Varón.
- Mujer.

4- Actualmente reside en: (Marca con una cruz).

- Córdoba capital.
- Córdoba interior.
- Otra provincia argentina.

5- ¿Cuántos años hace que egresó?

- 1 a 5 años.
- 5-10 años.
- Más de 10 años.

6- ¿Cuáles son los aspectos de la Fundación que usted más valora?

(Señale los 3 que mas valore)

- Nivel académico teórico – práctico.
- Nivel personalizado de la educación.
- La práctica clínica intensiva en sus cursos.
- El ambiente de trabajo que se vive con profesores y compañeros.
- La inserción y contención posterior del alumno egresado de la Fundación.

7- En cuanto a los conocimientos y habilidades adquiridos de su formación en la Fundación ¿Se integran y aplican a la práctica clínica en su trabajo? (marca sólo una opción con cruz).

Mucho( ) Regular ( ) Poco ( ) Nada ( )

8 - ¿Qué desearía Ud. le brinde en el futuro la Fundación? (marca con cruz).

- Cursos, Seminarios, Jornadas de actualización.
- Certificación de validez y reconocimiento oficial para obtener título de especialista y para revalidar Matrícula Profesional .
- Posibilidad de investigación.
- Posibilidad de docencia.
- Becas de estudio.
- Oportunidad de trabajo o bolsas laborales.

9- ¿Cuál es su percepción sobre el reconocimiento de esta Fundación entre los colegas de nuestro medio?

- Totalmente satisfactoria.
- Satisfactoria.
- Insatisfactoria.
- No conozco.

10 - ¿Qué tan importante considera finalizar su actual formación?

(Marque sólo una opción con cruz).

Muy importante. ( )  
Importante. ( )  
Poco importante. ( )  
No es importante ( )

11 - Su tiempo de dedicación actualmente a los estudios - capacitación de posgrado es:

- Tiempo completo.
- Tiempo parcial.

12-¿Espera que la formación que esta realizando le ayude a mejorar sus ingresos?

Si. ( ) No. ( ) Me resulta indistinto ( )

13- Considera que la formación en el posgrado que esta realizando es:

1. Excelente.                      2. Buena.                      3. Regular.                      4. Mala.

14- Por favor, evalúe los siguientes aspectos de su formación posgrado en la Fundación con 1 - Excelente, 2 - Bueno, 3- Deficiente, 4- Malo

- El nivel académico. ( )  
El temario - programa de estudio. ( )  
El desarrollo de contenidos. ( )  
El desempeño del equipo docente. ( )  
Las instalaciones - equipamiento. ( )

15- Indique el grado de importancia que Ud. le da a los siguientes ítems para elegir la institución donde realizar sus estudios de posgrado:

a- Que la enseñanza sea personalizada o los grupos de trabajo sean reducidos.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

b- Que otorgue certificado de validez- reconocimiento oficial.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

c- Que otorgue certificado con validez para Revalidar la Matrícula ante el Colegio Odontológico de Córdoba.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

d-Que los docentes poseen un curriculum reconocido o que sean profesores en la universidad.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

e- Alto y reconocido nivel académico.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

f- Que la infraestructura sea adecuada y suficiente (instalaciones, equipamiento).

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

g- Arancel accesible y posibilidad de financiación para el cursante.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

i- Que el horario y la frecuencia de las clases que no exija dedicación full time.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

j- La ubicación/ distancia del lugar de las instalaciones sea cercano con respecto a su casa y/o su lugar de trabajo.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

k- Que no determine requisitos obligatorios de ingreso.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

h- Que ofrezca becas de estudio.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

i- Que brinde calidez en el trato y enseñanza personalizada.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

16- ¿Cómo evaluaría los siguientes aspectos de la formación que esta realizando en la Fundación?

1- Muy bueno- 2- Bueno 3- Regular - 4 Malo

Métodos de enseñanza.	( )
Actualidad de los contenidos.	( )
Desarrollo de habilidades técnicas para la resolución de casos clínicos en la práctica de consultorio.	( )
Grado de aplicación de los contenidos a la practica clínica diaria.	( )
Tiempo asignado a cada unidad - eje temático.	( )
Pertinencia y suficiencia de los materiales y apoyo técnico.	( )
Pertinencia y suficiencia de los materiales bibliográficos.	( )
Métodos de evaluación del aprendizaje.	( )
Adecuación de las instalaciones físicas.	( )
Grado de formación de los profesores.	( )
Grado de dedicación de los profesores.	( )
Relación profesor-estudiante.	( )
Relación entre estudiantes.	( )
Puntualidad y asistencia de los profesores.	( )
Su aprendizaje.	( )

17- Los conocimientos que adquirió durante su formación en el posgrado en la Fundación, satisfacen las necesidades de su empleo/ trabajo actual:

1. Completamente.            2. En gran medida.  
3. Sólo en parte.            4. Nada.

18-¿Cómo evaluaría el desempeño de su profesor/es?

1. Excelente.    2. Bueno.    3. Deficiente.    4. Malo

19- ¿Realizaría en el futuro otros cursos en la Fundación?

- Si.
- No.

20- ¿Ha realizado alguna formación mediante de educación a distancia? (e- learning).

- Si.
- No.

21 -¿Realizaría una formación de postgrado, en el cual la formación teórica le sea brindada a través de Internet (educación a distancia)?

- Si.
- No.
- No sabe.

22- Además del curso de formación que está realizando en la Fundación: ¿Conoce Ud. cuales son los otros cursos, agenda y programación de actividades que se desarrollan o que se desarrollarán en la Fundación?

- Si.
- No.

**ANEXO IV - ENCUESTA PARA ODONTÓLOGOS NO ALUMNOS DE LA FUNDACIÓN DE ORTODONCIA.**

1- ¿Es Ud. odontólogo? (Marca con una cruz )

- Si.
- No.

2-Edad: (Marcar con una cruz)

- entre 23 y 35 años
- entre 35 a 50 años
- entre 50 65 años

3-Sexo: (Marca con una cruz )

- Varón.
- Mujer.

4- Actualmente reside en: (Marca con una cruz)

- Córdoba capital.
- Córdoba interior.
- Otra provincia argentina.

5- ¿Cuántos años hace que egresó? (Marca con una cruz )

- 1 a 5 años.
- 5-10 años.
- Más de 10 años.

6-¿Egresó en la Universidad Nacional de Córdoba?

- Si.
- No.

7- ¿Realizó cursos de formación de posgrado, durante los primeros 5 años de su egreso?

- Si.
- No.

8- En estos últimos 5 años: ¿Ha realizado / está realizando alguna tipo de formación de posgrado?

- Si.
- No.

9-¿Qué importancia le da a la capacitación continua del odontólogo?  
(Marca sólo una opción con cruz).

- Mucha importancia.
- Poca importancia.
- No posee importancia.

10- ¿Porqué decidiría realizar un curso de postgrado? (Marque sólo una opción).

- Por prestigio profesional.
- Por razones de contacto y vinculación con otros profesionales.
- Para mantenerse actualizado permanentemente.
- Razones económicas: para mejorar sus ingresos aprendiendo prácticas más redituables.

11- ¿Cuáles son los motivos en la elección de determinada disciplina o temática para hacer su formación?  
(Marque con cruz hasta 2 motivos)

- Por vocación, porque es lo que más le gusta y le interesa.
- Para poder responder a una mayor demanda de los pacientes en esa disciplina.
- Porque es una disciplina es redituable para el consultorio, para conseguir mejor trabajo.
- Porque me gusta conocer/ aplicar las técnicas y materiales novedosas.

12- ¿Cómo evalúa el grado de importancia de los siguientes aspectos de la disciplina o temática que elije para realizar su postgrado?

a- Que abarque una disciplina de mi gusto o preferencia.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es Importante.

b- Que permita responder a una mayor demanda de los pacientes en esa disciplina.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es Importante.

c- Que sea una disciplina es redituable para el consultorio para conseguir mejor trabajo.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es Importante.

d - Que permita conocer y aplicar las técnicas y materiales novedosos.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es Importante.

e- Que la capacitación tenga actividades de práctica - clínica en pacientes (no solamente teoría) es:

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es Importante.

13- Si Ud. tiene que elegir por una opción de las siguientes cuál elije:

(Marcar sólo una opción con cruz)

a- Realizar un Postgrado con poca práctica clínica y con certificado de validación oficial.

b- Realizar un Postgrado con práctica clínica intensiva y con certificado sin validación oficial.

14- Evalúe qué grado de importancia le da a estos ítems cuando elige un postgrado.

- Que la institución otorgue certificado con validez / reconocimiento oficial es:

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es Importante.

- Que el arancel y formas de pago en cuotas mensuales sea accesible es:

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es Importante.

- Que los horarios y frecuencia de cursada permita también trabajar (dedicación part time).

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es Importante.

- La cercanía donde se dicte o accesibilidad desde mi lugar de residencia.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es Importante.

15- ¿Ha realizado alguna formación mediante de educación a distancia? (e- learning).

- Si.
- No.

16 - ¿Realizaría un curso postgrado, en el cual la formación teórica le sea brindada a través de Internet (educación a distancia).

- Si.
- No.
- No sabe.

17-¿Considera suficiente los contenidos de la carrera universitaria para la práctica profesional diaria?

- Si.
- No.

18- En su opinión la formación profesional continua:

(Marca con cruz)

- Es necesaria para mejorar el desempeño profesional.
- Es necesaria por ser obligatoria para la Revalidación de la Matrícula Profesional.
- No es necesaria.

19- ¿Piensa seguir con alguna formación de posgrado el próximo año?

- Si.
- No.

20- Si piensa seguir estudiando: ¿Qué tipo de formación hará?

- Carrera de Especialización.
- Maestría – Doctorado.
- Curso de formación clínica de hasta un año de duración.
- Curso de formación clínica hasta dos años de duración.
- Seminario - Congreso - Conferencia (una o dos jornadas de duración).

21- ¿En qué lugar continuará estudiando?

- En la ciudad de Córdoba capital.
- En otra provincia.
- En el extranjero.

22- De la ciudad de Córdoba, ¿en dónde seguirá estudiando?

- en una Universidad de Córdoba.
- en ente formador privado de la ciudad.

23- ¿En los últimos dos años, usted asistió a:

- Jornadas - Cursos cortos teóricos (hasta 4 encuentros).

- Si.
- No.

- Cursos cortos (hasta 4 encuentros) con parte teórica y con práctica clínica.

- Si.
- No.

- Curso teórico con práctica clínica de hasta un año duración.

- Si.
- No.

Curso de formación teórico con práctica clínica de más de un año.

- Si.
- No.

Carrera de Especialización- Maestría- Doctorado.

- Si.
- No.

24- ¿Cuál fue el principal beneficio que obtuvo por capacitación que recibió en estos últimos 2 años?

- Conseguir un nuevo/mejor trabajo.

- Si.
- No.

- Mejorar sus ingresos.

- Si.
- No.

-Obtener un certificado oficial.

- Si.
- No.

- Pudo mejorar los servicios de su consultorio/ clínica.

- Si.
- No.

- Pudo tramitar la Reválida de Matrícula del Colegio Odontológico de Córdoba.

- Si.
- No.

25- Evalúe qué grado de importancia le da Ud. a los siguientes aspectos de las características de una Institución que dicta Formación de Posgrado:

a- Que la enseñanza sea personalizada o los grupos de trabajo sean reducidos.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

b- Que otorgue certificado de validez- reconocimiento oficial.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

c- Que otorgue certificado con validez para Revalidar la Matrícula Profesional ante el Colegio Odontológico de Córdoba.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

d- Que los docentes poseen un curriculum reconocido o que sean profesores en la Universidad.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

e- Alto y reconocido nivel académico.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

f- La infraestructura adecuada y suficiente (instalaciones, equipamiento).

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

g- El arancel accesible y posibilidad de financiación para el cursante.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

i- Que el horario de clases y la frecuencia de las clases que no exija dedicación full time.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

j- La ubicación/ distancia del lugar de las instalaciones sea accesible:

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

k- Que no determine requisitos obligatorios de ingreso.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

l- Que ofrezca becas de estudio.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

m- Que brinde calidez en el trato y enseñanza personalizada.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- No es importante.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Ansoff, I. 1984. *Implantar la Gerencia Estratégica*. Prentice – Hall.

Balestrini, M. 2006. *Cómo se elabora un proyecto de Investigación*. Caracas- BL Consultores Asociados.

Castaño Duque, Germana. 2004. *Seminario de Teoría Administrativa*. Universidad Nacional de Colombia Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales, Seminario de Teoría Administrativa.

Colegio Odontológico de la Provincia de Córdoba. 2010. *Código de Ética y Disciplina*. Ley 4806.

David, F. 1994. *La Gerencia Estratégica*. Fondo Editorial Legis. Serie Empresarial. Novena Reimpresión. Colombia.

Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales, *Seminario de Teoría Administrativa*, 2004.

Drucker, P. 1999. *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Editorial Norma, S.A. Colombia.

Federación Dental Internacional. 1967. *Declaración de París*.

Hernández, Roberto; Collado Fernández, Carlos y Lucio Baptista, Pilar. 2003. *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. México, D. F.

Hill Ch., Jones. G. 1996. *Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado* MC Graw Hill.

[[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capítulo5/Pages/5.2/52definicion\\_estrategias.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capítulo5/Pages/5.2/52definicion_estrategias.htm)]

Mintzberg, H. 1994. *La Caída y Auge de la Planificación Estratégica*. Prentice - Hall.

Mundet H. 1999. Contrastación de los planteamientos críticos de Henry Mintzberg a la denominada “escuela de la planificación estratégica”: acuerdos, desacuerdos y propuestas.

Sainz de Vicuña, J. M<sup>a</sup>. 2003. El Plan Estratégico en la Práctica. ESIC. Madrid España.

Serna Gómez, Humberto. 1994. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión, 2<sup>o</sup> Edición, Editorial Leguis, Bogota- Colombia.

Shapiro, Janet. 1996. Evaluation: Judgement Day or Management Tool Olive.

Steiner, George A. 1996. Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber, una guía paso a paso. Editorial Continental, México.

Steiner, G. 1986. Planificación y Gestión Estratégica. Editorial CECSA. México.

Tounadian, S. 2009. SOCIEDADES - Análisis y Práctica: Asociaciones - Fundaciones- Mutuales - Editorial América- Argentina.