

**CIENCIAS  
ADMINIS  
TRATIVAS**

REVISTA DIGITAL | FCE | UNLP

## EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN. ACCIÓN EN EL DESARROLLO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS, SU APLICACIÓN AL PEIP – JUNTOS 2020, DE LA FCE-UNER

Dr. Mario José Krieger

---

### Resumen

El propósito de este trabajo es examinar la conveniencia de tratar el Planeamiento Estratégico Participativo de Organizaciones Públicas (PEPOP) con un enfoque de investigación-acción. Los hallazgos de este enfoque guardan un particular interés para la aplicación de la investigación-acción en todo proceso de cambio y desarrollo organizacional que requiera recurrir a técnicas participativas por su riqueza motivadora y transformadora de la cultura organizacional. Se examina la pertinencia de la metodología de investigación-acción en el planeamiento estratégico participativo para grandes organismos del sector público. Se describe cómo esta metodología se está aplicando en el desarrollo del PEIP en la FCE-UNER. Por otra parte, se argumenta acerca de la utilidad de la metodología de investigación-acción en la transformación organizacional, además permite estrechar vínculos entre la investigación aplicada y la consultoría, lo que constituye un interesante camino a explorar por parte de la FCE-UNER.

Palabras claves: Planeamiento estratégico participativo

---

### Abstract

The purpose of this paper is to examine the desirability of treating the participatory strategic planning of public organizations (PEPOP) with a focus on action research. This approach finds saved a particular interest for the application of action research in any process of change and organizational development that requires recourse to participatory techniques for its inspirational and life-changing wealth of organizational culture. Examines the relevance of the action research in participatory strategic planning for large organizations in the public sector. It describes how this methodology is being applied in the development of the PEIP in the FCE-UNER. On the other hand, it is argued about the usefulness of the methodology of action research in organizational transformation, it also allows closer links between applied research and consulting, which is an interesting way to explore by Universities, Public organizations, business and social organizations.

Key Words: Participative Strategic Planning

**Dr. Mario José Krieger**

Facultad de Ciencias  
Económicas. Universidad  
Nacional de Buenos Aires.  
[mkrie@arnet.com.ar](mailto:mkrie@arnet.com.ar)

## Introducción

El propósito de este trabajo es examinar la conveniencia de tratar el Planeamiento Estratégico Participativo de Organizaciones Públicas (PEPOP) con un enfoque de investigación-acción. Los hallazgos de este enfoque guardan un particular interés para la aplicación de la investigación-acción en todo proceso de cambio y desarrollo organizacional que requiera recurrir a técnicas participativas por su riqueza motivadora y transformadora de la cultura organizacional. El antecedente de este artículo es la tesis doctoral del autor en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA (Krieger, 2012) y es la técnica que hoy estamos utilizando en el desarrollo del PEIP de la FCE-UNER.

La investigación-acción comienza con un diagnóstico de la situación inicial que se efectúa en conjunto entre el investigador, autoridades y agentes relevantes de la organización en busca de un consenso sobre la problemática a resolver, que guíe el proceso de transformación y prefigure los resultados que de él se esperan. Para ello se realizan las primeras entrevistas. El planeamiento estratégico –como otras técnicas participativas del desarrollo organizacional– suele ser el instrumento para encarar el cambio. Las herramientas para operar en el proceso de investigación acción son los talleres, cuestionarios y consignas de trabajo de equipos.

## El proceso del Planeamiento Estratégico Participativo

El PEPOP guarda como antecedente remoto inspirador al enfoque de French y Bell (1996) sobre visión, análisis del campo de fuerzas y actividades de dirección estratégica. Sin embargo, la originalidad de tomarlo como un tema de investigación-acción reside en que los autores no hacen referencia a organizaciones públicas.

El proceso de planeamiento estratégico participativo, consiste básicamente en un programa de investigación-acción. Se presenta como una acción, cogenerativa y colaborativa para la transformación, diseñada para mejorar su funcionamiento y su vinculación contextual (Denzin y Lincoln, 2011, pp. 136-148. Los programas de planeamiento estratégico

participativo casi siempre requieren una base empírica, es decir, se basan en hechos empíricos obtenidos de una manera sistemática para planificar la acción, emprenderla y evaluarla (análisis de escenarios, análisis FODA, desarrollo participativo de valores comunes, visión compartida, misión comprometida). La investigación-acción proporciona un enfoque y proceso para generar y utilizar la información acerca del sistema mismo, la cual proporcionará una base para el programa de cambio organizacional y cultural que el planeamiento estratégico busca.

La característica de indagación de colaboración de la investigación-acción sugiere que el investigador y los agentes públicos trabajen co-generando conocimiento para la transformación y determinen en forma conjunta las necesidades, los problemas críticos y las hipótesis y acciones, inherentes al proceso de cambio. Asimismo, proporciona una perspectiva diferente para los directivos públicos cuando tratan de resolver los problemas, esto es, abordarlos en términos de causa-efecto y de vislumbrar sus soluciones, no solo como una hipótesis de acción de una gama de varias, sino en la búsqueda de soluciones dialogadas. La recopilación sistemática de datos acerca de las variables relacionadas con la cultura de la organización y la comprobación de los efectos de las acciones gerenciales sobre esas variables ofrecen un nuevo instrumento para la comprensión de la dinámica organizacional. Todas estas características se ajustan a las particularidades de cambio y transformación de cada organización.

La evaluación diagnóstica organizacional inicial se realiza en una colaboración consultor/cliente sobre la base de datos disponibles. Se formulan las primeras hipótesis y la estrategia colaborativa y de abordaje conjunto. Por otro lado, entrevistas con informantes clave de la organización le permiten al consultor evaluar, corroborar o corregir la evaluación diagnóstica preliminar.

Los primeros talleres de evaluación de escenarios y de construcción de los valores comunes, la visión compartida y la misión comprometida –por ser ampliamente participativos– involucran, comprometen, validan y transforman. Este proceso es monitoreado,

retroalimentado y evaluado permanentemente por el consultor y el cliente responsable de la organización. En pocas palabras: la organización se transforma participando, haciendo y produciendo en conjunto el plan estratégico.

En este sentido, resulta fundamental el diseño de instrumentos de análisis de escenarios, análisis FODA, desarrollo participativo de valores comunes, visión compartida, misión comprometida, entre otros, pues por medio de ellos el consultor dispara el proceso e influye sobre él, dado que los actores (personas y equipos) de la organización son los que producen el plan. Así, en el marco de la producción colectiva de conocimientos y co-construcción organizacional se produce paulatinamente el cambio organizacional, transformando su cultura a través del involucramiento y la participación.

### El rol del consultor-investigador-participante en la investigación acción

En el proceso de investigación acción se buscará esclarecer el rol del consultor-investigador-participante. Muy por el contrario de los

enfoques empiristas, neo-empiristas, positivistas, neopositivistas de la investigación cuantitativa que pretende ser neutra –aunque ya ha quedado ampliamente demostrado que en ciencias sociales no existe la neutralidad valorativa–, la investigación-acción se propone transformar con su accionar (Denzin y Lincoln, 2011), porque subraya la naturaleza socialmente construida de la realidad, y enfatiza en la naturaleza esencialmente valorativa de la investigación (en contraposición de la búsqueda aparente de neutralidad de la anterior).

En el caso Senasa, analizado en la referida tesis doctoral (Krieger, 2012), ejerció la acción transformadora a través de la capacitación en planeamiento estratégico participativo, gestión por objetivos, trabajo en equipo, desarrollo de liderazgos, formación del cuerpo de facilitadores y del diseño, explicación, difusión y aplicación de instrumentos e instructivos de planeamiento estratégico participativo. Las autoridades, funcionarios y agentes idearon sus lineamientos de política, capacidad y gestión técnica específica. De este modo, el plan perteneció al organismo y no al investigador, es decir, se fue co-generado en colaboración. En los otros casos analizados, en la misma tesis, la preponderancia la tuvieron los instrumentos utilizados. En todos los casos

**Cuadro 1: Entrevistados por área de revista en Senasa**

Área de Revista	Val. Absolutos	Val. Relativos
Sanidad Animal	18	22,50%
Protección Vegetal	8	10%
Inocuidad y Calidad. Agr.	7	8,75%
Operaciones Regionales	7	8,75%
Administración	10	12,50%
Laboratorio	7	8,75%
Otros	23	28,75%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

1. La muestra resultó ser muy representativa de los cargos directivos de coordinación pues en el organismo son 139 o sea que se encuestó al 41,7% del total de los directivos del Organismo. Explícitamente se excluyó de la muestra a autoridades políticas, directores nacionales, directores simples y directores regionales, cuya participación se reservó para las entrevistas cualitativas a lo largo del proceso del PEPS. La muestra estuvo compuesta por coordinadores temáticos y de programa 58-72,5% de los 80 encuestados y el resto son facilitadores del proceso 22 de los 30 más activos a los que se les envió la encuesta por lo que representan un 73,33% del grupo.

se interroga acerca de estos instrumentos y su validez transformadora. A continuación realizaré un análisis comparativo de las hipótesis sobre investigación - acción a través de distintos casos analizados (Krieger, 2013)

**Hipótesis acerca de los instrumentos de PEPOP en el marco de la investigación-acción en relación con su capacidad transformadora**

La información presentada es producto de un cuestionario autoadministrado entre mediados

de noviembre y mediados de diciembre de 2011, justo al finalizar el Planeamiento Estratégico Participativo del Senasa (2007 -2011). Envié vía mail un cuestionario estructurado con preguntas a 100 participantes, calificados<sup>1</sup> en el proceso de investigación-acción según cómo utilizaron los instrumentos del Planeamiento Estratégico Participativo del Senasa (PEPS), entre coordinadores de programa, coordinadores temáticos y facilitadores del PEPS. Obtuve 80 respuestas, discriminadas por área de desempeño del respondente como figura en los cuadros 1, 2, 3 y 4.

**Cuadro 2: Entrevistados por planta en Senasa**

Planta	Val. Absolutos	Val. Relativos
Planta Permanente	49	61,25%
Planta Transitoria	12	15%
Contratado	19	23,75%
TOTAL	80	100,00%

**Cuadro 3: Entrevistados por cargo directivo en Senasa**

Cargo Directivo	Val. Absolutos	Val. Relativos
Ejerce cargo directivo de coordinación	58	72,50%
No ejerce cargo directivo	22	28%
TOTAL	80	100,00%

**Cuadro 4: Años de antigüedad en el organismo de los entrevistados en Senasa**

Años de antigüedad	Val. Absolutos	Val. Relativos
0 a 10 años de antigüedad	26	32,50%
10 a 20 años de antigüedad	20	25%
Más de 20 años de antigüedad	34	42,50%
TOTAL	80	100,00%

### Hipótesis sobre la metodología de investigación-acción

*A mayor contribución de los instrumentos de investigación-acción, mayores avances en los procesos de planeamiento estratégico y transformación organizacional.*

El primer interrogante apuntaba a cómo creían que habían ayudado al proceso del Planeamiento Estratégico Participativo los instrumentos de investigación acción utilizados (planillas, cuestionarios). Hubo coincidencia entre el 100% de respuestas afirmativas de Senasa (bastante 57,5%, mucho 36,25% y muchísimo 6,25%), con la triangulación<sup>2</sup> de respuestas de los informantes clave entrevistados de las otras organizaciones (mucho SSS, SAFJP e INDEC y muchísimo APE). Por lo tanto, en los casos se validaron los instrumentos de investigación acción utilizados en el PEPOP como parte de la transformación organizacional.

En los comentarios, los respondentes resaltaron el poder ordenador del trabajo por parte de los instrumentos para la consecución del plan estratégico, al enseñarles una metodología participativa de trabajo, que en muchos casos – en especial en los que hubo continuidad (SAFJP y Senasa) – se transfirió a otros planos de trabajo coordinado y en equipo de las organizaciones.

La Gerente General del Senasa señalaba que la estrategia de participación (co-generativa y colaborativa) bajo la modalidad de talleres y plenarios (propios de la investigación-acción) permitió procesar el cambio de manera colectiva, facilitando la adopción de una visión estratégica del organismo como paso previo a la puesta en marcha de una gestión por objetivos. Según ella, con la capacitación de los agentes, formación y colaboración de facilitadores, y las metodologías participativas del proceso, se logró una transformación organizacional.

*A mayor desarrollo de los instrumentos de investigación-acción, mayor cogeneración de conocimientos, asunción de metodologías de*

*acción participativa y posibles nuevos desarrollos de instrumentos o institucionalización de los desarrollados, por parte de la organización.*

Esta hipótesis surgió de la idea de conceptualizar al proceso del Planeamiento Estratégico Participativo como la relación combinada entre la investigación-acción (French y Bell, 1996) y una acción, cogenerativa y colaborativa para la transformación. Se les preguntó acerca de la utilidad de la metodología de participación en talleres (propia de la investigación-acción) para establecer participativamente valores, visión, misión, análisis de escenarios, análisis FODA, desarrollo de ejes estratégicos. En el caso de las encuestas en Senasa, respondieron como útil un 97.5%, bastante útil, 42,50% y muy útil 55%; en la cuestión de la triangulación de actores en el caso de la SSS se la consideró bastante útil, en el resto muy útil; lo que corrobora la pertinencia de la técnica de la investigación acción como válida para transformar organizaciones, en este caso mediante un plan estratégico participativo, donde se co- generan conocimientos (Valores comunes, visión compartida, misión comprometida) y se desarrollan instrumentos en forma conjunta. También coinciden en esta perspectiva Bryson, Crosby y Bryson (2009) al conceptualizar los planes estratégicos como una vía de conocimiento cogenerado entre actores partícipes.

En la segunda pregunta del cuestionario acerca de la medida en que los participantes del Planeamiento Estratégico Participativo de cada organismo iban utilizando los instrumentos (planillas, cuestionarios) y se sentían aportando a la transformación organizacional, en el caso Senasa las respuestas fueron en un 95 % afirmativas. En la triangulación con la SAFJP y con el INDEC se obtuvieron los valores de “mucho” y para la SSS y APE “muchísimo”. Todas estas respuestas corroboran el rol transformador que los instrumentos de elaboración (planillas,

2. Para este análisis recurrí al testimonio de uno o dos participantes clave en cada uno de los referidos procesos: Superintendencia de Servicios de Salud, Armando De Angelis- consultor; Superintendencia de AFJP; Hugo Bertín, Gerente de Planeamiento; Administración de Programas Especiales, Magdalena Rebella, consultora; Instituto Nacional de Estadística y Censos INDEC, Armando De Angelis, Director Nacional de Planeamiento y Guillermo Schweinheim, consultor. Son funcionarios de las organizaciones responsables del proceso de planeamiento estratégico, o consultores partícipes, todos actores claves de los referidos procesos. Las respuestas del caso Senasa se triangulan con las de actores relevantes en los otros casos. A los respondentes les sometí el mismo cuestionario utilizados en otros casos anteriores entre 1999 y 2011 en que se analiza el caso Senasa, a los efectos de comparabilidad de las respuestas.

cuestionarios) adquirirían a medida de que se los iba utilizando en los talleres. Esto confirma la validación de la investigación acción y sus instrumentos como parte del proceso de transformación organizacional donde, como ya se señalara, los actores co - generan conocimientos e instrumentos en el proceso de construcción del plan.

Esta hipótesis hace referencia al poder transformador de los instrumentos y de operación que el investigador ejerce a través de ellos. Coinciden con esta visión transformadora del planeamiento estratégico Bryson (1995, pp. 10-13), el mayor referente de Planeamiento Estratégico de Organizaciones Públicas, French y Bell –los principales referentes de la investigación acción– y Armando Loera Varela (2000, p. 3).

Cuando inquirí acerca de la medida en que la aplicación del Planeamiento Estratégico Participativo y sus instrumentos pudieron generar definiciones, cursos de acción y métodos de trabajo nuevos. En el caso Senasa, un 90% dio una respuesta positiva, y solo un 10% negativa. En la triangulación con la SSS y APE e INDEC dio “muchísimo”; en la SAFJP “mucho”, con lo cual se puede considerar a la metodología y sus instrumentos como útil para generar definiciones, cursos de acción y métodos de trabajo nuevos. Estas cuatro primeras hipótesis concatenadas permiten esbozar un nuevo modo de conceptualizar el enfoque del planeamiento estratégico participativo.

Con respecto al papel de la capacitación en el referido proceso, en el caso Senasa, 100% señaló que la capacitación cumplió un rol importante<sup>3</sup> en el conocimiento de los instrumentos de la investigación acción del Planeamiento Estratégico Participativo. En la triangulación con los casos de la SSS y el INDEC fue “poco importante”; pero fue “importante” en el caso de la SAFJP y “bastante importante” en el caso de la APE.

En la triangulación Senasa con otros organismos públicos, en los casos que la capacitación no tuvo un rol relevante, las respuestas de los informantes clave señalan que impactó en el trabajo de talleres, produciendo demoras, dudas, muchas consultas y a veces excesiva prueba y error con la consiguiente

pérdida de eficacia y eficiencia en el proceso. Se confirma, entonces, la importancia de la capacitación previa en materia de sensibilización, técnica, metodología e instrumentos a utilizar, previa a su efectivo uso en la organización.

Por este motivo, formulé una nueva hipótesis complementaria a la anterior: *A mayor capacitación previa de los agentes y actores del proceso de planeamiento estratégico, en materia de instrumentos de investigación acción y planeamiento estratégico, mayor facilidad en el desarrollo del mismo y la consecución de resultados.*

Tampoco basta con tener un cuerpo de facilitadores, se requiere de una capacitación previa en materia de Planeamiento Estratégico Participativo y sus instrumentos a toda la organización en sus distintos niveles y sectores si se quiere tener éxito en el proceso y evitar demoras innecesarias. Lo demuestra el análisis comparado del caso Senasa donde hubo capacitación y un cuerpo de facilitadores y los otros casos en que esto no se dio. Bryson (1995, pp.217-218) coincide con este enfoque cuando resalta el rol de los facilitadores.

### **La aplicación de la metodología de investigación-acción al Planeamiento Estratégico Institucional Participativo (PEIP) 2012-2016/2016-2020 de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNER**

#### ***Los instrumentos de Planeamiento Estratégico Participativo del PEIP en el marco de la investigación acción en relación con su capacidad transformadora***

Desde el inicio se utilizó la técnica de investigación acción diagnosticando colectivamente, en talleres participativos problemas que requerían de una visión estratégica para su resolución. Luego se confrontó este auto-diagnóstico interno, a cargo del grupo impulsor del PEIP y los facilitadores, con la participación de toda la comunidad universitaria y la comunidad circundante de referencia de la FCE-UNER.

La práctica de investigación-acción y los instrumentos del PEIP co-generaron

3. Siendo para el 23,75% “bastante importante”; 51,25% “muy importante” y para el 25% “importantísimo”.

conocimientos, documentos, productos y resultados que la comunidad universitaria elaboró colectiva y participativamente, transformando la institución en su visión, misión, valores, al compartir la visión en forma colectiva; comprometerse con la misión diseñada en conjunto y asumir un conjunto de valores compartidos. A tales efectos, desarrollaron en conjunto un FODA, y a partir de él, los ejes estratégicos, en talleres con alta participación de la comunidad universitaria.

### **La participación**

1. La mayor participación permitió un mejor desarrollo de valores comunes, visión compartida y misión comprometida.
2. La participación fue transformando de la cultura organizacional de la UNER, propendiendo a un mayor involucramiento de los actores y claustros, aunque todavía existe un largo camino por recorrer en la materia.
3. Junto con la consulta a la comunidad universitaria y a la comunidad referente posibilitó un mejor análisis de escenarios.
4. Posibilitó un mejor análisis FODA.
5. Favoreció un mayor compromiso con el cambio organizacional. A tal punto que hoy, en definición del Decano, al asumir su segundo mandato, señaló que el PEIP es el programa de gobierno de este próximo período, y que el PEIP es el modelo de gestión de la FCE UNER.

### **La sustentabilidad política**

La última afirmación nos remite a la importancia que ha tenido en el PEIP el apoyo político de las autoridades y en especial del Decano, Andrés Sabella, quien participó en todas las reuniones y actividades del PEIP, dotándolo así del apoyo político necesario. Este mayor apoyo político conllevó a un mayor éxito en el cambio organizacional, lo mismo que la continuidad en el Planeamiento Estratégico y la coherencia de las decisiones superiores sustentaron mayor éxito en el cambio organizacional.

### **La capacitación de facilitadores**

El desarrollo y capacitación del cuerpo de facilitadores favoreció la mayor participación de los miembros de los claustros de la comunidad universitaria, y dotó a los miembros de mayores capacidades técnicas en la instrumentación del proceso de cambio. Además otorgó sustento y legitimidad a todo el proceso de cambio: hoy se están desarrollando colectiva y participativamente los programas.

La programación del PEIP también se desarrolla mediante la técnica de investigación-acción. Colectiva y participativamente, organizados por ejes estratégicos, se están elaborando los contenidos de los ejes estratégicos, sub-ejes, programas, sub-programas y proyectos del PEIP. Para ello se utiliza también la metodología de investigación-acción, de co-diagnóstico, de cada programa, sub-programa o proyecto, co-generando conceptos, metodologías, e instrumentos de desarrollo del programa.

### **La investigación-acción aplicada al Planeamiento Estratégico Participativo de Organizaciones Públicas (PEPOP) comparada con otras metodologías clásicas de investigación**

El investigador en la investigación-acción requiere de la cooperación, colaboración, y establecimiento de acuerdos metodológicos, prácticas, abordajes y sobre todo en qué hacer y no hacer en cada circunstancia, con las autoridades del organismo.

El investigador académico se diferencia del anterior en que es relativamente libre y autónomo en su gabinete, en la investigación-acción, aquellos aspectos que desee o recomiende abordar y que no sean receptados por la organización sencillamente no se emprenden. En mi caso, tomando el Senasa como ejemplo, la organización, o más específicamente la conducción, no realizó, pese a mi recomendación, el análisis de actores y el mapa de fuerzas. Tampoco aceptó desarrollar equipos responsables de seguimiento de cada eje estratégico con un coordinador de cada uno, lo que trajo problemas en su seguimiento y evaluación de ejecución. Este último aspecto, pudo conformarse en la APE, pero con poco

tiempo de ejecución pues hubo un cambio de gobierno y autoridades del organismo que interrumpió la continuidad. Esta es una gran limitación de toda estrategia de investigación que utilice las metodologías de investigación-acción.

Comparte con esto las características de la consultoría que también tiene una situación de poder de telón de fondo. La investigación académica es más libre, sus limitaciones son las propias de los preconceptos pre-científicos del propio investigador. En cambio, esta última investigación concluye en sí misma como un trabajo, tal vez publicado en un libro o revista con referato, que puede ser tenido en cuenta o criticado por otros investigadores y, si tiene suerte, las recomendaciones; tal vez, un hombre de acción las recoja para transformar la realidad. La riqueza y lo desafiante de la investigación acción radica, precisamente, en su carácter transformador de las organizaciones.

## Conclusiones

Examiné la pertinencia de la metodología de investigación-acción en el planeamiento estratégico participativo para grandes organismos del sector público concluyendo en la conveniencia de su uso y en el aporte original que esta estrategia significa en la transformación organizacional. Verifiqué que se encuentran en pleno desarrollo del PEIP.

Del análisis de las respuestas del comportamiento de las hipótesis comprobadas cuantitativamente en el caso Senasa, trianguladas con las respuestas de los informantes clave de cada uno de los otros organismos comparativamente estudiados, donde se aplicó la metodología del Planeamiento Estratégico Participativo de Organizaciones Públicas (PEPOP), se observa una correspondencia muy alta entre uno y otro tipo de respuesta. Esta constatación permite afirmar que las hipótesis comprobadas para el caso Senasa pueden llegar a extenderse a otros organismos públicos, sobre todo pueden guiar futuros trabajos de investigación-acción sobre el PEPOP.

La utilidad de las metodologías e instrumentos empleados también está comprobada en distintos contextos políticos,

económicos y sociales y en distintas organizaciones, por lo tanto, aunque perfectibles, pueden guiar distintas intervenciones organizacionales en materia de planeamiento estratégico.

En efecto, la amplia comprobación de las hipótesis formuladas, y su concatenamiento en la propia puesta a prueba, la triangulación y la comparación de los hallazgos con el estado del arte en la materia, me permiten aseverar que se ha cumplido el objetivo de realizar un aporte para la discusión epistemológica de la utilidad de la investigación-acción en el planeamiento estratégico participativo en grandes organizaciones públicas, pero también extensible a otras técnicas de intervención y transformación organizacional, como es en la actualidad el caso del PEIP de la FCE-UNER, Juntos 2020.

Por otra parte, la metodología de investigación-acción permite estrechar vínculos entre la investigación aplicada y la consultoría, lo que constituye una interesante vía metodológica a explorar para la transformación de las organizaciones. Cabe consignar que esta metodología surgió del estudio de grupos en organizaciones y fue luego extrapolada a toda la organización con motivo del desarrollo organizacional. Obviamente también es aplicable al sector privado y el de las organizaciones sociales, por ejemplo, es muy utilizado en el campo de la educación.

## Bibliografía

- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J.; Crosby, B. and Bryson, J. (2009). *Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory*. *International Public Management Journal* (12)2.
- Denzin, N. and Lincoln, Y. (2011). *Manual de investigación cualitativa. El campo de la investigación cualitativa*. México: Gedisa.



French, W. and Bell, C. (1996). Desarrollo organizacional. México: Prentice Hall.

Krieger, M. (2001). Sociología de las Organizaciones. Buenos Aires: Prentice Hall.

(2005). Planeamiento estratégico de organizaciones públicas. Los desafíos de transformar el Estado y la gestión pública en Argentina. Buenos Aires: Fundación Unión.

(2012). Aportes para una teoría parcial de la metodología de planeamiento estratégico participativo en grandes organizaciones públicas. Tesis Doctoral. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas, UBA.

(2013). Análisis comparado del planeamiento estratégico del caso Senasa, con otras organizaciones públicas, y el estado del arte en la literatura especializada. En: R. Felcman, M. Krieger and M. Larocca (Eds.). Planeamiento Estratégico (175-243). Buenos Aires: Errepar.

Krieger, M. and Franklin, E. (2010). Comportamiento organizacional. México, Pearson.

Loera Varela, A. (2000). La planificación estratégica en la gerencia social. Notas para la sesión Indes. Buenos Aires: INDES.