



J-293570794



**ASHOKA**



**āgora**

## **Gestión Organizacional**

¡Listos para Crecer!

Coordinación: Norma Perez

Colaboradoras: Sybil Caballero y Luz Ynfante

Organización Colaboradora: Asociación Civil Ágora

Diseño y diagramación: Adrián Rodríguez

© **ASHOKA** 2016

© **ÁGORA** 2016

Venezuela.ashoka.org

**f** AshokaVenezuela

**t** @AshokaVE

J-299961973

# CONTENIDO

	Páginas
Introducción	4
I. Filosofía de Gestión: Una mirada reflexiva	5
I.1. Validando la audiencia objeto y el impacto de tu organización sobre su problema o necesidad	6
I.2. La Misión	9
I.3. La Visión	10
I.4. Valores	11
I.5. Políticas de Gestión	12
I.6. Estructura Organizacional	13
2. Preparándome para crecer: La Planificación Estratégica	14
2.1. ¿Cómo Elaborar un Plan Estratégico?	15
3. Sostenibilidad Organizacional: ¿Qué elementos la caracterizan?	21
Referencias	24



# GESTIÓN ORGANIZACIONAL

## ¡LISTOS PARA CRECER!

**¡Bienvenido (a)**  
a esta experiencia  
de aprendizaje!  
Te invitamos a  
aprovecharla  
al máximo.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo caracterizado por el cambio, las organizaciones necesitan revisar y renovar cada aspecto de su Filosofía de Gestión y asumir la Planificación Estratégica como herramienta de su Gestión Organizacional en función de garantizar su permanencia en el tiempo, mejorar la entrega de resultados y así garantizar su sostenibilidad.

Durante mucho tiempo, las organizaciones enfocaron sus esfuerzos casi exclusivamente en la toma de decisiones a nivel operativo, es decir, en las actividades necesarias para producir un producto o bien ofrecer un servicio; esto ocasionaba

un enfoque cortoplacista y por demás riesgoso en un entorno cambiante. Sin embargo, en nuestros días se ha ido tomando conciencia de la importancia de entender a cualquier ente bajo un enfoque sistémico, en el cual las decisiones gerenciales se vuelven parte esencial.

La Gestión Organizacional, vista en una dimensión más amplia, hace referencia a un conjunto de acciones que se ejecutan para que una organización cuente con la dirección, estructura y recursos necesarios para operar y dar cumplimiento al objeto por el cual se constituye.

También puede verse a la gestión organizacional como un proceso de construcción, planificación, dirección y control de los elementos filosóficos y operacionales de una organización. Con elementos filosóficos hacemos referencia a todos aquellos elementos en prospectiva, es decir, que señalan el camino hacia el futuro, que se despliegan de un acto imaginativo y de creación que surge de tomar conciencia y reflexionar sobre el contexto actual y articular las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la organización para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable. Dentro de la filosofía de la organización o cualquier subsistema de la misma, se encuentran la misión, visión, valores, principios y objetivos. Con elementos operacionales, hacemos referencia al conjunto de “buenas prácticas” reconocidas para mejorar los procesos y procedimientos de la organización para desarrollarse y alcanzar sus objetivos.



La importancia de una buena gestión organizacional radica en que las organizaciones son sistemas adaptables que deben ajustarse a los cambios ambientales para lograr su supervivencia. Deben por tanto, revisar su funcionamiento y dirección de cara al contexto de cambio en el que están inmersas para garantizar su **sostenibilidad**. La dimensión organizativa demanda mucha atención por parte de la gerencia y se convierte en un indicador veraz de las posibilidades de éxito de una organización en el largo plazo.

En este manual, abordaremos los principales elementos de la Gestión Organizacional: La Filosofía de Gestión y la Planificación Estratégica. Así mismo, señalaremos qué hace a una organización sostenible. En ese sentido se tratarán los temas:

1. Filosofía de Gestión: Una mirada reflexiva
  - 1.1. Validando la audiencia objeto y el impacto de tu organización sobre su problema o necesidad.
  - 1.2. La Misión.
  - 1.3. La Visión.
  - 1.4. Valores.
  - 1.5. Políticas de Gestión.
  - 1.6. Estructura Organizacional.
2. Preparándome para crecer: La Planificación Estratégica.
  - 2.1. ¿Cómo Elaborar un Plan Estratégico?
3. Sostenibilidad Organizacional: ¿Qué elementos la caracterizan?

## I.- La Filosofía de Gestión: Una mirada reflexiva

La Filosofía de Gestión o la Filosofía Organizacional hace referencia a aquellos aspectos que dan cuenta del “ser” y “deber ser” de la organización, es decir, elementos que conforman sus valores, principios, creencias y aspiraciones fundamentales.

Para Etkin (2007), la Filosofía de Gestión es “un sistema de ideas que explica la razón de ser y el sentido de la organización, sistema del cual se derivan principios y propuestas para las decisiones y el comportamiento de sus integrantes. Es un sistema de ideas sobre el ser (descripción), las relaciones o razones (explicación) y el deber ser (propuesta) respecto de los comportamientos.

La filosofía de gestión se expresa en: la Visión, Misión, Valores, Políticas, Objetivos y Estructura de la organización. Estos elementos, explicitan las razones por las cuales la organización existe y evidencian sus intenciones para el futuro.

Podría señalarse como una ventaja para cualquier organización el hecho de tener una filosofía de gestión clara y compartida ya que esto facilita la toma de decisiones, la cooperación, el compromiso y la motivación en la organización y, en consecuencia, permite un camino más seguro para el logro de los objetivos propuestos. Además, contribuye a los directivos en el análisis de la realidad y los orienta en sus decisiones desde una perspectiva amplia.

Es importante que todos los miembros del equipo, en sus diferentes niveles, conozcan y comparta la filosofía de gestión no sólo para que estén alineados a la esencia y propósitos organizacionales sino también para generar una Cultura organizacional favorable para alcanzar los objetivos. La cultura organizacional está constituida por los hábitos, costumbres, creencias, y valores compartidos o comunes entre los miembros de la organización. Una cultura organizacional fuerte implica que todos los miembros están convencido de los valores y creencias de la organización y actúan en consecuencia. Una cultura organizacional débil implica poco convencimiento de los valores organizacionales y un gran esfuerzo en el control a través de exhaustivos procedimientos y aumento de la burocracia para imponer los valores y lograr resultados.

Dada la importancia de la filosofía de gestión, a continuación te presentamos una serie de elementos que se hacen necesario revisar para conseguir una filosofía de gestión clara y una cultura organizacional favorable. En ese sentido, te invitamos a revisar y validar los siguientes aspectos en tu organización:

1. La audiencia objeto y el impacto de tu organización sobre su problema o necesidad.
2. La Misión
3. La Visión
4. Los Valores
5. Las Políticas de Gestión
6. La Estructura Organizacional

### 1.1. Validar la población objetivo y el impacto de tu organización sobre su problema o necesidad

Las organizaciones sociales nacen para generar impactos positivos de manera local o global. Éstas identifican una problemática o necesidad que afecta a una determinada población objetivo o a

la población en general en igual o diferente medida. Muchas veces, las organizaciones sociales en su afán operativo, descuidan la medición del impacto de su actuación y por ende, pierden una valiosa oportunidad para evaluar si la solución que ofrecen es efectiva y si la audiencia a la que la dirigen su esfuerzo es la adecuada.

Como primer paso, antes de revisar o construir la misión y visión de tu organización, te invitamos a analizar: ¿cuál es el problema o necesidad específica que estás atendiendo?, ¿cómo evaluas si la población objetivo a la que estas dirigiendo tus esfuerzos es la adecuada?, ¿con qué mecanismos mides el impacto de tu solución? A continuación te presentamos algunos elementos que te pueden ayudar a responder estas interrogantes:

1. **El problema o necesidad:** La mayoría de las veces identificamos problemas de manera “intuitiva” o los deducimos a partir de algunas evidencias a las que tenemos acceso. Otras veces, podemos identificar problemas debido a: (a) un deseo interior de que otros experimenten la ayuda que hemos recibido o el bienestar alcanzado, (b) para evitar que otros experimenten una necesidad que hemos padecido, (c) al hacer consciencia de nuestra responsabilidad en el bienestar de los otros y del ambiente. Sin embargo, es necesario “validar” que ese problema que hemos identificado a priori es efectivamente un problema que afecta a los demás según lo hemos formulado. Para validar un problema o necesidad en una población puedes emplear las técnicas de investigación descriptivas como la lluvia de ideas, la encuesta, la revisión documental, los *focus group*, la observación directa, entre otros. Para realizar una selección certera del problema, es necesario diferenciar problemas secundarios de problemas principa-

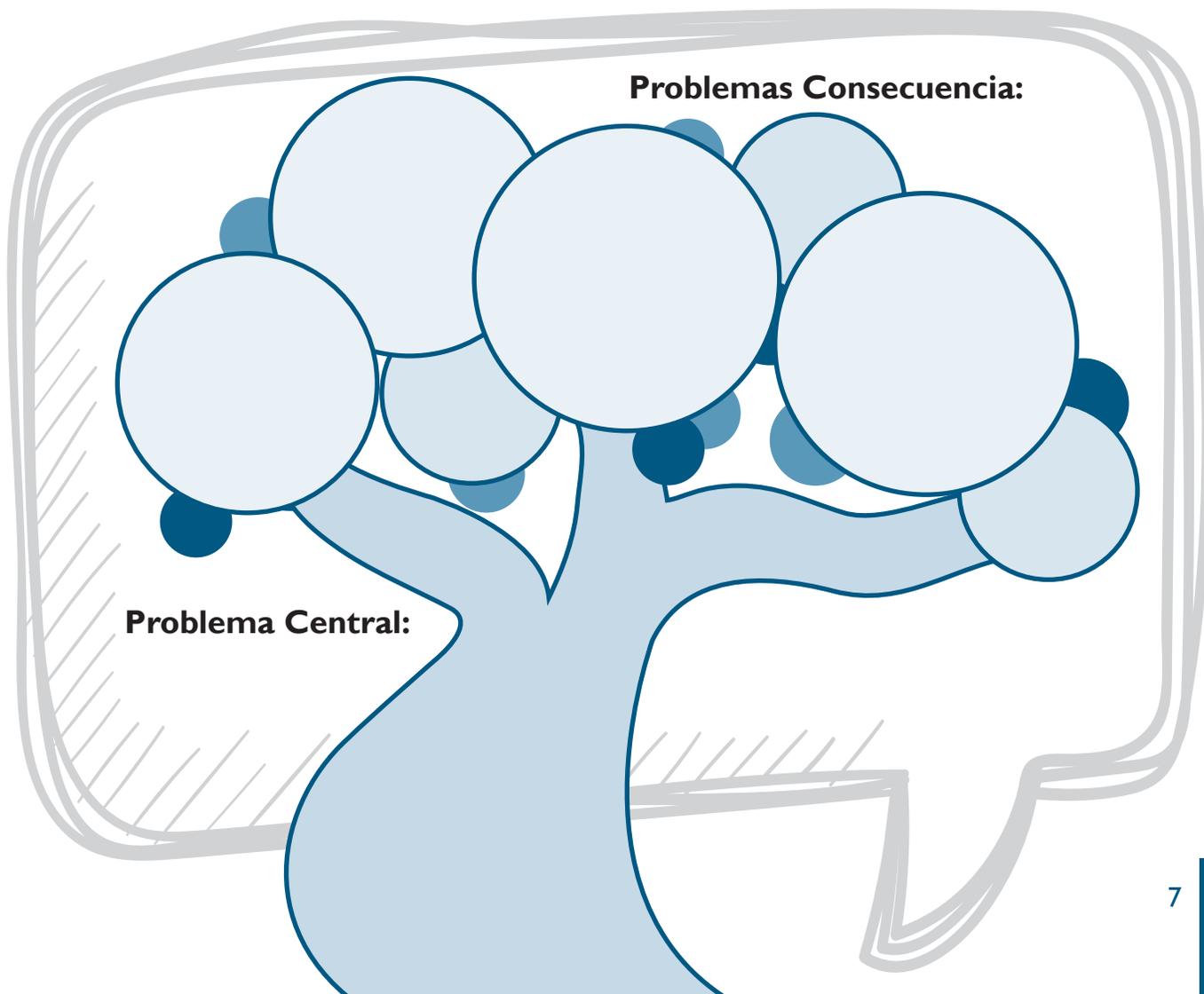
les. En otras palabras, es importante seleccionar problemas que sean causas o raíces generatrices de otros y no, aquellos que son la consecuencia. Así mismo, si por diversas razones no se puede abordar el problema principal, hacer consciencia del alcance que puede tener resolver problemas secundarios. Una herramienta efectiva para que, de manera concertada con el equipo de tu organización, puedas diferenciar los problemas más significativos es el Árbol de Problemas. Para elaborar un árbol de problemas debes:

- a) Considerar los problemas detectados, es

decir, situaciones culturales o sociales insatisfechas

- b) Elegir un problema central
- c) Identificar las causas de este problema central respondiendo a la pregunta “¿por qué?”. Ellas constituyen las raíces del árbol
- d) Definir las consecuencias de esta situación negativa. Las consecuencias del problema han de responder a la pregunta “¿y entonces?”. Estas respuestas son las ramas del árbol. Realizar este árbol es un proceso iterativo, muchas veces al identificar que el problema central es la respuesta a un “y entonces”, el proceso se reinicia con otro problema central.

## EN TU ORGANIZACIÓN, ¿CUÁL ES EL PROBLEMA CENTRAL QUE ABORDAN Y CUÁLES SON PROBLEMAS CONSECUENCIA?



2. **Población objetivo y beneficiarios:** Es vital que en emprendimientos sociales se identifique correctamente el beneficiario (usuario que recibe el beneficio y que padece el problema o necesidad) y el público objetivo (cliente, actor interesado en financiar la actividad) y es igualmente vital conocer a profundidad dicha población, es decir, conocer sus características, hábitos, preferencias, etc. para poder diseñar soluciones que se ajusten a su realidad. Es importante dedicar tiempo a investigar los aspectos mencionados antes de diseñar una solución o promocionarla. Por otro lado, una vez que la solución se implementa, es importante mantener el foco en la audiencia primaria que tiene el problema o necesidad. Puede ser retador si otros actores están involucrados en la situación problemática o de necesidad mantener este foco. Muchas veces, emprendedores sociales que buscan trabajar con una población específica se dan cuenta que deben abordar a otros actores (audiencia secundaria) para poder llevar de forma más efectiva la solución a su público objeto. Sin embargo, suele pasar que el emprendedor social se concentra tanto en esos actores que descuida a la audiencia necesitada. Es necesario mantener en la prioridad en la población objetivo aún cuando la solución diseñada para ella implique abordar otros actores.

3. **Impacto de la Solución:** Para conocer el impacto que tiene tu organización resolviendo el problema de la población objetivo debes utilizar Indicadores de Impacto. Un indicador de impacto es un dato que se obtiene de comparar los cambios que se esperan lograr al final de un proyecto o programa y los cambios reales ocurridos después de la implementación del proyecto o programa. Los indicadores de impacto

## ¿QUÉ TAN BIEN CONOCES A TUS BENEFICIARIOS Y A TU PÚBLICO OBJETIVO? ¿PUEDES ENUMERAR AL MENOS 10 DE SUS CARACTERÍSTICAS?

Beneficiarios/Usuarios

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Público Objetivo/Clientes

- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

se definen a partir de los objetivos o metas del proyecto o programa. Puedes utilizar las preguntas ¿cómo sabré que el proyecto o programa tuvo éxito?, ¿qué criterios indican que se cumplieron los objetivos? Usualmente, los indicadores se miden en períodos de mediano o largo plazo debido a que se requiere un lapso para que se puedan medir los cambios esperados. Para la evaluación de impacto se utilizan crite-



rios cuantitativos (ejemplo: porcentaje en que aumentó la participación de mujeres en cargos de liderazgo, cantidad en que se redujo una enfermedad, porcentaje de crecimiento económico de una población, número de alianzas alcanzadas, número de accidentes disminuidos, otros) y cualitativos (niveles de satisfacción de los beneficiarios, percepción o grado de convicción del participante sobre los cambios, manifestación de los beneficiarios de volver a participar, cambios de patrones o conductas, otros). Éstos no son métodos excluyentes y se suelen utilizar en forma combinada, dependiendo de las características del proyecto o programa a evaluar, del tipo de participantes y del enfoque de evaluación diseñado.

## 1.2. La Misión

La misión es la razón de ser de una organización, es aquello que le da sentido, en ella se incluye el perfil de la actividad y la orientación de la organización.

Tener una misión clara garantiza alineación en el equipo y la coherencia con el propósito primordial que la organización persigue. De allí la importancia de:

1. Redactar con claridad la misión.
2. Involucrar a los miembros de la organización en su redacción.
3. Mantenerla visible para favorecer su evocación.
4. Definir políticas internas alineadas con la misión.
5. Revisar periódicamente la misión (se recomienda cada 2 años).

Sobre este último punto, es importante resaltar que la misión de una organización no es estática y eterna. Ésta puede variar en función de condiciones internas y/o externas (como la adaptación a cambios sociales). Para redactar o re-elaborar la misión de tu organización se recomienda:

1. Describir la realidad existente para garantizar la coherencia entre la actuación de la organización y esa realidad.
2. Responder a las preguntas: ¿qué hacemos?, ¿qué valor aportamos? En la medida posible, pedir a todos los miembros de la organización que respondan a estas preguntas y luego redactar una respuesta conjunta. Esto favorecerá la alineación del equipo y con ello que todos los esfuerzos individuales sumen a la meta.
3. Reflejar valores y prioridades; mostrar cuál es el foco de actuación y expresar sus valores.

4. Redactar con claridad y brevedad: estar escrita en un lenguaje sencillo para que pueda ser entendida por cualquier persona. Ser breve, no detallar actividades o pasos.  
Algunos ejemplos de claridad en la misión son:

**Themis**  
"Trabajar para la ampliación de las condiciones de acceso de las mujeres a la justicia por medio de la creación de nuevos mecanismos de defensa y promoción de sus derechos."

- Es clara y directa.
- Es realista al explicar los medios de acción, sin ser restrictiva.
- Cualquier persona la entiende.

**Renacer**  
"Romper el círculo vicioso de miseria – enfermedad – recaída – muerte de niños, oriundos del Hospital de Lagoa, después de que son dados de alta."

- Es simple, clara y muy directa.
- Es específica.
- Cualquier persona la entiende.

**Fuente:** "Emprendimientos sociales sostenibles: cómo elaborar planes de negocios para organizaciones sociales." Ashoka Emprendedores Sociales, Mckinsey&Company (2004).

**EN TU ORGANIZACIÓN, PREGÚNTALE A 3 PERSONAS EN DIFERENTES NIVELES ¿QUÉ HACEMOS?, ¿QUÉ VALOR APORTAMOS? ANOTA SUS RESPUESTAS Y EVALÚA SI COINCIDEN:**

**1. Nivel Táctico:**

**2. Nivel Operativo:**

**3. Nivel Estratégico:**

### 1.3. La Visión

Una vez que se declara la misión lo que sigue es enfatizar cuáles son las aspiraciones futuras de la organización y esto es lo que llamamos la Visión.

La visión se redacta en función de un logro a largo plazo, para el medio y corto plazo se va avanzando mediante la definición de estrategias, objetivos y metas que se derivan de la visión y ayudan a lograrla. Es necesario evitar que la visión sea genérica, ésta debe ser lo más concreta posible, incluso medible, para saber cuándo se ha conseguido o debe cambiarse.

Una buena visión se distingue por dos características: es parte de una misión motivadora y, aunque es audaz, es alcanzable. Para redactarla puedes preguntarte: ¿Cuál es nuestro propósito a largo plazo? ¿Qué nos gustaría llegar a ser?

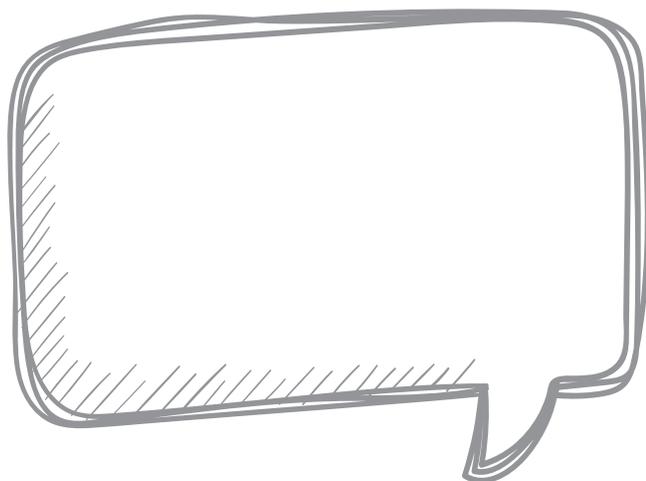
Algo que sucede con mucha frecuencia es que tienden a confundirse la misión y la visión. La diferencia entre ambas es que la misión describe “qué hacemos” y la visión “hacia dónde vamos” realizando ese “qué”. Algunos ejemplos para diferenciar la misión y la visión, son:



**Fuente:** “Emprendimientos sociales sostenibles: cómo elaborar planes de negocios para organizaciones sociales.” Ashoka Emprendedores Sociales, Mckinsey&Company (2004)

Al igual que la misión, la visión debe ser revisada periódicamente. Se recomienda establecer criterios para saber cuándo se ha alcanzado la visión y así modificarla en término de logros más grandes en el largo plazo. Estos criterios también son importantes para evaluar la factibilidad de la visión, es decir, determinar si es posible alcanzarla o no.

## EN TU ORGANIZACIÓN, ¿CÓMO SABRÁN QUE ALCANZARON SU VISIÓN?



## 1.4. Los Valores

Una vez establecidos el “qué hacemos” y “hacia dónde vamos”, es necesario determinar “cómo lo hacemos”. Los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de una organización. Estos permiten crear pautas de comportamiento y definen la “personalidad” de la organización.

Los valores también constituyen referentes o criterios para orientar las conductas y actitudes de los miembros de la organización y la toma de decisiones.

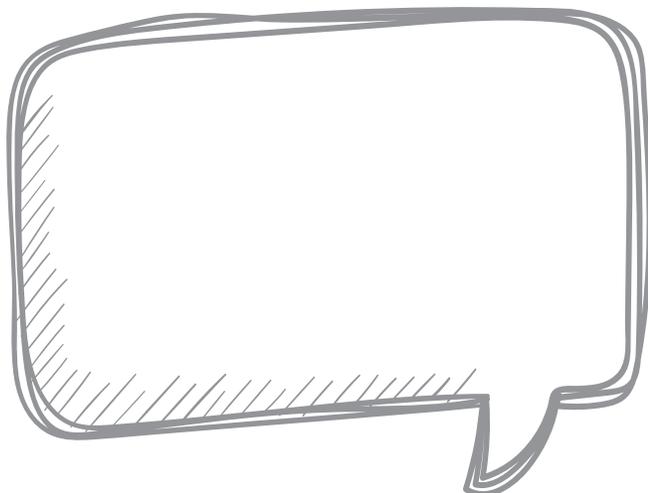
Para redactar los valores es necesario considerar la realidad de la organización y no solamente los deseos de los dirigentes de la misma. También es importante definir cada valor, no solo nombrarlo, para evitar conflictos por las diversas interpretaciones que se pueden generar. Por ejemplo, si se determina el valor Responsabilidad debe especificarse a qué se hace referencia, pues para algunos puede entenderse como la entrega puntual de su trabajo y para otros consiste en llegar puntual todos los días independientemente de los resultados.

Es recomendable redactar un máximo de 6 ó 7 valores, si no se pierde credibilidad. Responder a las siguientes preguntas puede ayudar a definir los valores organizacionales: ¿Cómo somos?, ¿en qué creemos? ¿Qué reglas éticas nos guían? ¿Cómo queremos ser vistos?

Si tu organización tiene tiempo funcionando, es importante que evalúes si los valores con que los miembros se conducen o actúan en la práctica se corresponden con los definidos para la organización. Dependiendo de los resultados, desarrollar políticas para fomentar los valores organizacionales o bien, incorporar un valor presente en la dinámica a los valores organizacionales.

Por último, recuerda que los valores se aprenden desde el ejemplo, desde el modelaje. Que estén escritos no garantiza su aprendizaje o uso, es necesario que la directiva y en general, los líderes de cada área, enseñen con el ejemplo los valores organizacionales.

## EN TU ORGANIZACIÓN ¿CUÁLES SON LOS VALORES QUE DEFINEN LAS CONDUCTAS DEL EQUIPO? ¿EN QUÉ CREEN?



### I.5. Políticas de Gestión

Si bien los valores se convierten en el “cómo” de una organización en el plano ético, las políticas de gestión vienen a ser el “cómo” en el plano estratégico. Las políticas de gestión constituyen una declaración de ciertos principios generales que la organización se compromete a cumplir para alcanzar su visión. Consiste en una serie de directrices que detallan el modo en que la organización espera que se comporten sus miembros en el ejercicio de sus funciones. Las políticas de gestión, además permiten disminuir las diferencias o conflictos que pueden ocasionar las interpretaciones personales sobre el modo de realizar las actividades diarias.

Al igual que la misión, visión y valores, la política de gestión de una organización no es algo estático, debe de revisarse en intervalos de tiempo planificados.

Una buena política no debe de ocupar más de una o dos páginas y no debe incluir detalles. Simplemente se deben enumerar las líneas generales que definen la filosofía de la organización, como pueden ser por ejemplo el compromiso de cumplir la legislación, la voluntad de crear un buen ambiente de trabajo, la implantación de sistemas de mejora continua, la definición de objetivos ambiciosos, la necesidad de gestionar las actividades por procesos y de hacer caso a los procedimientos, la expectativa de minimizar el impacto ambiental mediante una buena gestión de los recursos, etc. Jimeno (2013).

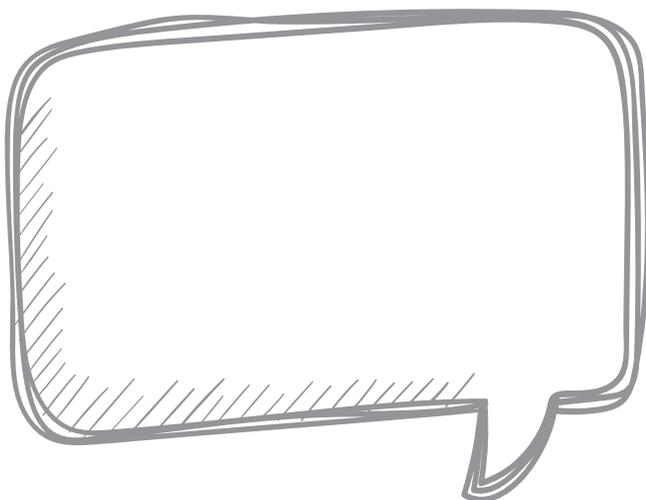
Las políticas de gestión pueden ser de varios tipos, dependiendo de la dimensión que abarquen. Jimeno (2013), ofrece la siguiente tipificación de políticas de gestión según su alcance:

1. **Políticas generales:** Aquellas que alcanzan a toda la organización y marcan sus líneas generales. Deben ser conocidas por todos y servir de guía. Una buena política

general deberá ser acorde con la estrategia fijada por la empresa y servir de referencia para la elaboración del resto de políticas departamentales y específicas.

2. **Políticas departamentales:** Son los principios a seguir de cada departamento o servicio. Las más comunes son la Política de Calidad donde se fijan los principios y objetivos de calidad a alcanzar, la Política Medioambiental donde se habla de ser responsable, gestionar y minimizar el impacto ambiental y la Política de Prevención de Riesgos Laborales o de Seguridad y Salud en el Trabajo donde se habla de conseguir condiciones de trabajo dignas y minimizar los riesgos de accidentes.
3. **Políticas específicas:** Este último tipo de políticas son principios fijados para actividades y proyectos concretos hechas a medida de los mismos.
4. **Otras:** Algunas políticas menos frecuentes, pero también presentes en algunos sectores, son la Política sobre Responsabilidad Social Corporativa, la Política de Seguridad Física, la Política de Gestión de Cambios, o de Gestión de la Información y la Tecnología.

## EN TU ORGANIZACIÓN, ¿QUÉ POLÍTICAS GENERALES EXISTEN?



## I.6. Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional constituye el marco en torno al cual las personas se organizan dentro de una organización. Ésta determina las relaciones formales entre las personas y define sus roles y responsabilidades. Según Toro (2011), estas son las preguntas que hay que responder para realizar un apropiado diseño de la estructura organizacional: ¿En qué grado están subdivididas las tareas en distintos trabajos? ¿Sobre qué fundamento se agruparán juntos los trabajos? ¿A quién deben responder los individuos y los grupos? ¿Cuántos individuos puede un directivo gestionar de forma efectiva y eficiente? ¿Dónde recae la autoridad para la toma de decisiones? ¿Hasta qué nivel habrá reglas y regulaciones para dirigir a empleados y directivos?

Tener una estructura organizacional permite:

1. Que los miembros de la organización tengan directrices claras sobre cómo proceder. Hay que tomar en consideración que, dado un objetivo que cumplir o un producto que entregar, puede generarse incertidumbre y desacuerdos sobre las responsabilidades de cada miembro.
2. Brindar significado e identidad tanto a las personas que se suman a la organización como a los miembros de la misma dando estabilidad sobre lo que se espera de ellos.
3. Conectar a las personas de una forma clara y significativa. Así como proporcionarles la información y la tecnología necesaria para alcanzar sus objetivos.

La forma más usada para representar gráficamente la estructura de una organización es el organigrama. Éste refleja parcialmente la estructura de la organización, ya que no incluye elementos como: normas de funcionamiento, métodos de trabajo, descripciones de puestos, manuales de procedi-

mientos, etc. El organigrama puede ser vertical, horizontal o circular. Los organigramas verticales presentan forma piramidal, representándose los niveles jerárquicos de arriba abajo. En un organigrama horizontal la representación se realiza de izquierda a derecha, mientras que en los organigramas circulares se realiza mediante círculos concéntricos que simbolizan cada uno de los distintos niveles.

## 2. Preparándome para crecer: Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de la gestión por resultados que permite tomar decisiones más certeras acerca de cómo actuar y qué camino transitar para adecuarse a las demandas y los cambios del entorno. Con la planificación estratégica se ejercita la retrospectiva, es decir, se analiza cómo será el futuro (y porque no, el futuro que va a lograr la organización social que ocurra) y a partir de allí se toman las decisiones del presente para ir encaminando a la organización al encuentro de ese futuro.

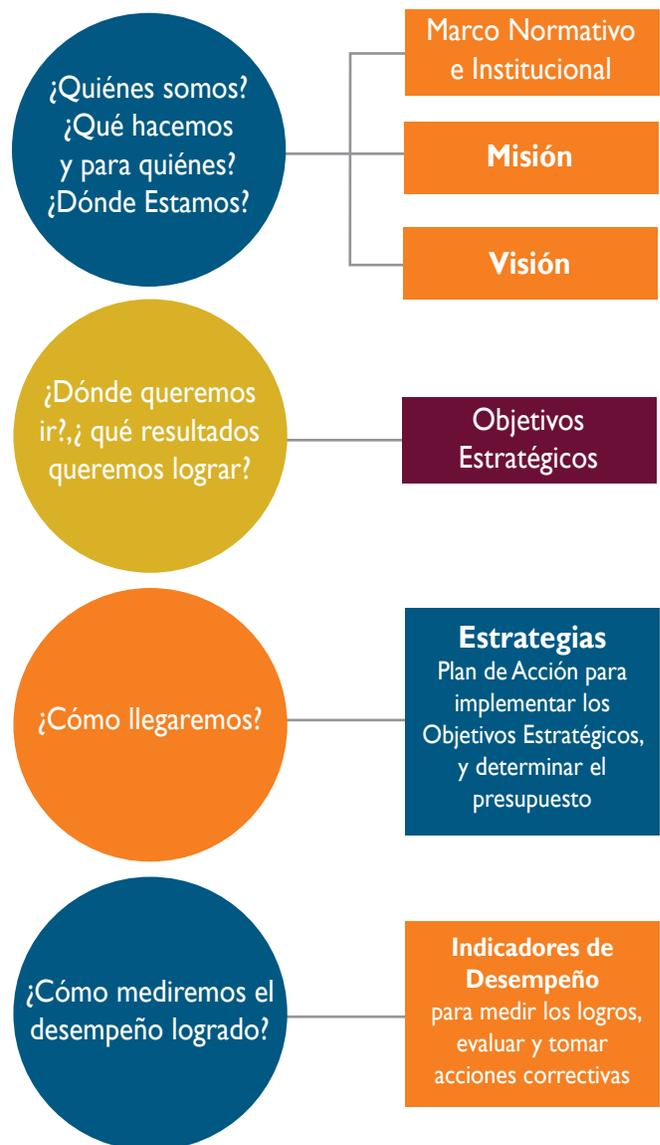
Algunas definiciones de Planificación o Dirección Estratégica son:

“La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas” (Armijo, 2009).

“La dirección estratégica pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible. No puede definir con claridad todas las acciones que deben acometerse para lograr los objetivos, define las líneas maestras de actuación, sobre la base de un conocimiento de las relaciones

entre la organización, sus acciones, el entorno y los resultados, aportándonos un marco o patrón para guiar la toma de decisiones de los diferentes niveles de la organización” Bueno (1996)<sup>1</sup>

Existen diferentes metodologías para realizar la Planificación Estratégica. Sin embargo, puede tomarse la siguiente como un modelo básico de Planificación Estratégica<sup>2</sup>:



<sup>1</sup> Citado por: Perea (2003)

<sup>2</sup> Fuente original: [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)

## 2.1. ¿Cómo elaborar un Plan Estratégico?

De acuerdo a Perea (2003), estos son los pasos necesarios para Elaborar un Plan Estratégico que ayude a reducir la brecha entre la situación actual y la situación deseada para el futuro:

### 1. Organización del proceso

Es una etapa previa a la planificación, en ella se considera el alcance de la planificación, qué metodología ha de emplearse y se determina cuál es el contexto organizacional. Una vez que la directiva toma la decisión de realizar una planificación estratégica debe tomar en cuenta:

- **El alcance de la planificación:** ¿Es un plan que afectará a toda la organización, a una unidad, a un área, a una zona geográfica?
- **La duración del plan:** normalmente abarca el período en que habrá cambios de los miembros de las juntas.
- **La participación:** no deben quedar dudas sobre quién debe participar a lo largo del proceso, los departamentos, unidades, grupos o personas.
- **Las fases de las que constará el proceso:** tareas a desarrollar, actividades, plazos, tipo de plan que se desee, etc.

En esta etapa también se debe explorar y describir la identidad de la organización (antigüedad, tamaño, campo de actividad, forma de dirección, ubicación geográfica, forma jurídica, historia, evolución, tradiciones, otros) para determinar el marco general donde se encuentra y contextualizar su situación actual (¿qué es?, ¿qué hace?).

### 2. Análisis estratégico

Este análisis busca responder a la pregunta ¿dónde estamos?, y se obtiene a partir de otros tres análisis:

**a) Análisis de los grupos de interés:** Se refiere a conocer los objetivos, intereses, aspiraciones y poder de influencia que puedan tener sobre la organización determinados actores, implicados o *stakeholders* (a nivel interno y externo). Identificarlos y establecer su nivel de poder e interés sobre la organización permitirá establecer el nivel de esfuerzo a dedicar en participarles aspectos clave e involucrarlos o no en la toma de decisiones. Algunos grupos de interés pueden ser: Personas beneficiarias, personal remunerado, asociaciones, voluntarios, proveedores, colaboradores, políticos, donantes, directivos, acreedores, competidores, grupos de presión, socios, financiadores y administraciones públicas.

**b) Análisis de los valores:** Implica la revisión de los principios y las creencias que influyen en la forma en que la organización desarrolla su actividad y definen la relación entre ésta y los grupos de interés. La declaración de valores de la organización debe identificar cómo ésta se conduce a sí misma y bajo qué sistema de valores desea actuar con sus grupos de interés internos y externos. Dichos valores deben ser conocidos por todos los grupos de interés y considerarse como públicos, accesibles para cualquier persona.

**c) Análisis interno y externo:** Para realizar un diagnóstico de la situación interna y externa de la organización se puede utilizar una matriz DOFA o FODA. DOFA son las siglas usadas para referirse a una herramienta de análisis que permite examinar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de las organizaciones. Con este análisis se evalúa la interacción entre las características propias de una institución (sus Debilidades y Fortalezas) y el entorno que la rodea (sus Amenazas y Oportunidades). A continuación te presentamos un cuadro DOFA con preguntas orientadoras para ayudarte a realizar este análisis:

## Análisis DOFA o FODA para la elaboración de un Plan Estratégico

<p><b>Factor Estratégico Clave</b></p> <p>¿De qué depende el éxito de nuestro negocio?</p> <p><b>Misión:</b> Logro y Realización permanente a la cual apuntar y con la cual identificarnos</p> <p><b>Debe ser:</b> clara, comprensible, conveniente y capaz de aglutinar el compromiso personal de los actores y del colectivo</p> <p><b>Actor Estratégico Clave:</b> aquél que no se puede ignorar a la hora de actuar con éxito</p>	<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <p>Lo propio que nos hace poder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprovechar las oportunidades que tenemos y/o</li> <li>-Vencer o atenuar las amenazas que nos sobrevengan</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <p>Lo propio que nos hace incapaces de vencer o atenuar las amenazas que nos sobrevengan.</p> <p>Lo propio que hace que no aparezcan oportunidades, o disminuyan o desaparezcan nuestras amenazas.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Las que se nos presentan como disponibles pero no son propias. Supone que son percibidas.</p> <p>Para aprovecharlas tenemos que hacer algo (no estar pasivos) con nuestro estado actual de fortalezas y debilidades.</p>	<p><b>Obj. ESTRATEGICOS F/O</b></p> <p>¿Qué hacer para aprovechar nuestras oportunidades echándole mano a nuestras fortalezas?</p>	<p><b>Obj. ESTRATEGICOS D/O</b></p> <p>¿Qué hacer para aprovechar nuestras oportunidades, disminuyendo nuestras debilidades?</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Algo que: puede impedirnos la consecución de lo que queremos lograr y/o que puede debilitarnos en virtud de su acción o presencia en el entorno</p>	<p><b>Obj. ESTRATEGICOS F/A</b></p> <p>¿Qué hacer para neutralizar nuestras amenazas, utilizando nuestras fortalezas?</p>	<p><b>Obj. ESTRATEGICOS D/A</b></p> <p>¿Qué hacer para neutralizar nuestras amenazas, disminuyendo nuestras debilidades?</p>

Cuadro DOFA. Fuente: Manual Gerencia Estratégica- Sybil Caballero

### 3. Formulación estratégica

En esta etapa se responde a las preguntas: ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo? Para ello se toma como base la Visión y Misión de la organización y posteriormente se definen:

- a) **Objetivos:** Son enunciados que describen los resultados deseados o esperados para un periodo de tiempo. Los objetivos pueden ser generales (más amplios) o específicos. Para redactar los objetivos, toma en cuenta que estos sean SMART, (inteligentes). Este acrónimo en Inglés se basa en los adjetivos: Specific (eSpecífico), Measurable (medible), Attainable (alcanzable), Realistic (realista) y Timely limitado en el tiempo). En ese sentido, debes tomar en cuenta los siguientes criterios para redactar objetivos:

**Específicos:** ¿Qué se va a hacer exactamente?

**Medibles:** ¿Cuál será el resultado esperado?, expresado en términos cuantitativos y cualitativos.

**Alcanzables:** ¿Son los objetivos realistas dado el tiempo, los fondos, la capacidad y la habilidad del personal?

**Relevantes:** ¿Los objetivos abordan temas clave y presentan soluciones?

**Tiempo:** ¿Qué tiempo llevará lograr los objetivos?

- b) **Estrategias:** Se refiere a la línea o camino, que indica y plantea cómo lograr una misión u objetivo para la organización. A través de ella, se describen los pasos fundamentales que la organización debe dar para el logro de los objetivos. Existen diferentes tipos de estrategias:

En función del objetivo de la estrategia	En función de la posición en el mercado	En función de la relación con el entorno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias organizativas</li> <li>• Estrategias programáticas</li> <li>• Estrategias funcionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> <li>• Complementariedad</li> <li>• Innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia Anticipativa</li> <li>• Estrategia Adaptativa</li> <li>• Estrategia Reactiva</li> </ul>

Así mismo, existen diversos criterios para priorizar las estrategias que han de utilizarse. La sugerencia es concentrarse en aquellas que potencian las fortalezas internas de la organización y ayudan a superar sus principales debilidades, además de posicionar la organización mejor en el entorno en el que se trabaja. Una vez establecidas las estrategias, puede procederse a la redacción del plan estratégico. De acuerdo con Perea (2003), debes tomar en cuenta los siguientes aspectos para redactar el Plan:

- **Claridad:** Se trata de constituir una guía para la acción, debe formularse de forma que permita una fácil comprensión y una interpretación unívoca. El plan debe exponer las ideas de la forma más sintética posible.
- **Sencillez:** Debemos prescindir de todos los elementos no directamente necesarios para la acción, la claridad y la comprensión. No vale la pena escribir tantas palabras que oculten lo esencial, se deben comunicar con claridad los mensajes esenciales.
- **Lógica:** Debe contener una lógica propia, tanto en lo que se refiere a la sucesión de las acciones y las fases, como de las deducciones y conclusiones sacadas.
- **Realismo:** Debe ajustarse a la realidad objetiva, excluyendo conjeturas no verificables.
- **Precisión:** Debe suministrar una indicación y una guía precisas sobre las acciones a desarrollar para el logro de los objetivos.

- **Continuidad:** Debe disponerse en forma que haya una continuidad en su realización.
- **Unidad:** Debe tener un carácter unitario, sus distintas partes y los programas particulares que los constituyen no deben encontrarse en oposición unas con otras.
- **Elasticidad:** Puesto que no es posible conocer y prever todos los sucesos futuros, es necesario que el plan posea la elasticidad suficiente para poder adaptarse rápidamente y sin perjuicio para su eficiencia a las exigencias y situaciones que vayan surgiendo.
- **Estabilidad:** Una vez planificado debe estar sujeto solamente a las adaptaciones exigidas por las circunstancias y no es continuamente corregido.
- **Economía:** Eliminación de costes y gastos inútiles para su elaboración.
- **Adecuación:** Debe responder siempre a las exigencias de la situación en lo que se refiere a su planteamiento, amplitud, contenidos, etc.
- **Aceptación:** Debe formularse y presentarse de forma que no suscite resistencias ni desconfianzas en aquellos que deberán ponerlo en marcha, por ello debemos fomentar la participación en la medida de lo posible.

#### 4. Implantación de estrategias

Para llevar a cabo el plan estratégico, debes responder a la pregunta: ¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo? Y de allí generar **Planes Operativos o de Gestión** anuales. Por lo que si se tiene un Plan Estratégico a tres años, se dará lugar a tres Planes Operativos o de Gestión, uno para cada año de ejercicio. En dicho Plan Operativo o de Gestión se han de recoger las orientaciones generales para el año o periodo establecido, los objetivos específicos y resultados que se esperan lograr, las actividades prioritarias a realizar para alcanzarlos, la distribución de responsabilidades, los recursos humanos, materiales y económicos necesarios y los mecanismos de revisión y seguimiento

de los resultados. Los tres elementos clave que debes fijar para la implantación del plan son:

- **Responsables:** Identificar en el organigrama quién se encargará de qué funciones o actividades.
- **Indicadores:** Determinar criterios para evaluar el cumplimiento de los objetivos generales y específicos (en actividades, programas, proyectos y áreas), las desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el uso y manejo de los recursos de la organización, el desempeño de los responsables, otros. Para elaborarlos, un método válido es responder a las preguntas: ¿Qué es lo que se va a medir? ¿Quién realizará la medición? ¿Qué mecanismo de medición se va a utilizar? ¿Qué tolerancias de desviación podrán determinarse? ¿Quién tiene interés en los resultados de la medición? ¿Qué se hará con los resultados?
- **Metas:** Estas se definen una vez que se prioricen los indicadores de éxito y, básicamente consisten en las cifras que cuantifican los indicadores.

#### 5. Control estratégico

El control o seguimiento del plan estratégico, responde a ¿qué estamos haciendo? para identificar desviaciones o no del plan y tomar las acciones pertinentes. Según Perea (2003), este consiste en:

1. **Evaluar** la eficacia del plan estratégico o medida del logro de los objetivos planteados.
2. **Identificar** los resultados alcanzados a nivel de unidad estratégica y relacionarlos con las unidades de responsabilidad de la organización, según un sistema de alerta.
3. **Determinar** la calidad de la gestión en el desarrollo del plan estratégico.

4. **Formular** un sistema de información de “alerta y respuesta temprana” en término de oportunidad y tiempo real. Este sistema de alerta tiene que responder con gran rapidez, por lo que deberá apoyarse en medios personales y materiales (informáticos) oportunos, flexibles y descentralizados.
5. **Observar** la adecuación de la estructura organizativa al desarrollo de las estrategias. La posible inadecuación dará lugar al inicio de un proceso de rediseño organizativo.

Algunas metodologías que puedes utilizar para el control y seguimiento son: Diagrama de Gantt, Pert (*Project Evaluation and Review Techniques*. En Español: Técnicas de Revisión y Evaluación de Proyectos) con CPM (*Critical Path Method*. En Español: Camino de la Ruta Crítica), el Método de la Cadena Crítica y el software *Project Management*.

Finalmente, toma en consideración algunos de los elementos más comunes que conducen al fracaso de un plan para evitar que se presenten cuando elabores tu plan (Perea, 2003):

- **Falta de apoyo de la alta dirección:** La planificación no es efectiva si los altos niveles de la organización no creen en ella y la apoyan.
- **Falta de compromiso al planificar:** Existe una tendencia a dejar los problemas de hoy para mañana. La mayoría prefieren apagar incendios, hacer frente a la crisis que planificar, debido en parte a que estas actividades parecen más importantes e interesantes.
- **Confusión de los estudios con los planes:** Un plan no lo es si no incluye algún tipo de decisión. Muchos creen que han planificado cuando en realidad solo tienen estudios.

- **El plan estratégico es el resultado del trabajo de tres o cuatro personas** y el resto de la organización no se encuentra integrada en la elaboración del plan.

- **Las tareas más importantes de las que se ocupa la alta dirección no están incluidas en el plan estratégico.** La planificación es una tarea distinta de la dirección.

- **Fallos en el desarrollo e implantación de las estrategias más importantes.** Sin unas estrategias claramente desarrolladas los planes pueden ir en direcciones equivocadas.

- **Falta de objetivos.** La planificación no puede ser efectiva si los objetivos no son claros, alcanzables y realizables.

- **Falta de visión.** Algunos gestores están tan absortos en el desarrollo de programas y proyectos que no son capaces de ver los planes más globales.

- **Imposibilidad para ver la planificación como un proceso racional.** Requiere objetivos claros, conocimiento de alternativas, capacidad para analizar las alternativas en términos de los objetivos buscados, información y un deseo de encontrar la mejor solución posible.

- **El plan estratégico se enfoca sólo hacia la previsión.** Se trata de adivinar la evolución más probable de variables económicas significativas, utilizando las técnicas más modernas y sofisticadas. Dependencia excesiva de la experiencia. La experiencia puede en algunos casos ser peligrosa, ya que lo que sucedió en el pasado no es probable que sea adecuado para una situación futura.



- **Nadie da importancia a las tareas de programación de las estrategias formuladas en el plan**, es decir, la determinación de tareas, responsables, plazos y mecanismos de control.

- **El control se limita a un análisis superficial de las desviaciones**, pero nadie se atreve a determinar, programar y controlar, a su vez, las acciones correctoras para intentar alcanzar de nuevo el objetivo, o corregirlo si es preciso. Es difícil que la planificación sea adecuada si las personas no reciben feedback sobre cómo están trabajando.

- **Falta de una delegación clara.** Es difícil que las personas planifiquen si no saben en qué consiste su trabajo, si no perciben como se relaciona su labor con la de los demás, y si no tienen una autoridad clara para tomar decisiones.

- **El plan se considera un compromiso firme y rígido** del que no puede desviarse la gestión

porque sería una falta de seriedad, rigor y respeto a la planificación.

- **Unos planifican, otros controlan;** unos planifican a largo plazo, otros a corto; unos son tácticos, otros estratégicos.

- **Se confía la planificación a un brillante economista** o a un alto ejecutivo quemado al borde de la jubilación.

- **La planificación se incorpora a la organización por moda**, por imagen, es una operación de cosmética, bien porque se impuso desde arriba, bien porque queda bien frente al exterior.

- **Resistencia al cambio.** La planificación implica algo nuevo y las personas se suelen resistir al cambio.

### 3. Sostenibilidad: ¿Qué elementos la caracterizan?

En el campo de las organizaciones de desarrollo social o del sector ciudadano, el logro de mejora social está relacionado con algún aspecto de la condición humana, en vez de maximizar beneficios financieros. Esa es la razón de ser de una organización en el sector ciudadano. La gran mayoría de las organizaciones sociales, están unidas por causas comunes y sociales, y es importante considerar los elementos que hacen a una institución del sector ciudadano sostenible si se quiere conseguir la fuerza para sobrevivir y desarrollarse y así cumplir con su misión en la sociedad, y específicamente en el área de incidencia de las mismas.

Por ello, es importante conocer que estamos entendiendo por sostenibilidad.

“La sostenibilidad significa la continuación. Esto significa que una institución tiene los elementos necesarios para continuar y constantemente mejorar sus actividades en busca de lograr su misión definida. Así pues, tiene tanto una misión definida y una combinación de metas y objetivos, los cuales se asegura la consecución con éxito de la misión. Las organizaciones sostenibles no son necesariamente entidades financieramente autosuficientes. La gran mayoría de las organizaciones nunca serán capaces de llevar a cabo sus misiones con sus propios ingresos. Sin embargo, las organizaciones sostenibles son económicamente independientes” (Handbook in Assessment of Institutional Sustainability, Oslo, NORAD 2000).

Las Organizaciones son capaces de ser sostenibles cuando a través del corto, mediano y largo plazo poseen: una planificación, liderazgo visiona-

rio, competente y gestión suficiente; personal altamente capacitado, comprometido con la misión de la organización y con habilidades de un agente de cambio, conocimientos de redes, un curso futuro de aspecto y pensamiento estratégico. En este sentido, la sostenibilidad de la una organización representa un proceso continuo en lugar de un estado de perfección. Es como una planta: va a crecer y prosperar si se riegan y se cuidan, pero se marchitan rápidamente si no se da el cuidado debido. Además, las organizaciones son como un cuerpo: si una parte está enferma, el resto no funciona como debería. Si demasiadas piezas fallan al mismo tiempo o en rápida sucesión, el cuerpo muere. Por lo que mantener una organización sostenible requiere un constante esfuerzo y unidad de propósito de centrarse en una misión y una visión global.

Así, en Ashoka creemos que una organización, para ser sostenible, debe:

#### 1. **Estar posicionado y reconocido como un actor positivo en la Sociedad.**

De acuerdo con el índice de sostenibilidad de las ONG 2009 (publicado por USAID), para que una institución del sector ciudadano sea sostenible, debe tener una imagen pública positiva entre el gobierno, el sector empresarial y las comunidades. Esto significa, en el sentido de que la institución sea percibida como legítima y digna de confianza por parte del público en general. La conciencia pública y la credibilidad afectan directamente a tres elementos de la fundación de una institución sostenible del sector ciudadano: su capacidad para contratar personal, capacidad de trabajar con otros en redes y recaudar fondos.

Algunos indicadores para realizar un seguimiento del reconocimiento positivo de una organización, incluyen: si los medios de comunicación proporcionan un análisis positivo del tipo de papel que juega la institución en la sociedad, ya sea que la propia entidad recibe de los medios de comunicación directa y positiva cobertura a nivel local y nacional o si la institución difunde sus actividades o promueve su imagen pública; si se ha adoptado un código de ética o tratado de demostrar la transparencia en su operaciones y si, se publica información sobre su trabajo, sus resultados y finanzas.

## 2. Tener la capacidad institucional para ejecutar sus objetivos y estrategias.

Las organizaciones sostenibles son proactivas, pero a la vez flexibles. El mundo cambia constantemente y el contexto de la organización cambia con él; oportunidades van y vienen, al igual que las amenazas. Las Organizaciones sostenibles están alertas y organizadas lo suficiente, no sólo para

reaccionar a las nuevas realidades, sino para detectar las tendencias antes que los demás y modificar sus planes para que puedan ser proactivos dentro de un nuevo contexto. Al mismo tiempo, ninguna organización es perfecta y todo lo ve. Una organización sostenible permite y entiende el error humano, y tiene el proceso que necesita cuando es necesario hacer modificaciones para controlar daños, reagrupar y encontrar su dirección estratégica de nuevo. La innovación requiere un proceso de ensayo y error.

Una vez que una organización tiene un plan en su lugar, a continuación, organiza y dirige, asegurando el uso más eficiente de los recursos para llevar a cabo la misión. Este proceso implica la gestión de la organización de que el equipo sea capaz de conseguir los resultados exigidos para alcanzar los hitos que son críticos para la misión. El personal debe ser contratado, entrenado, comprometido y dispuesto a trabajar. Se debe contar con un mínimo de infraestructura institucional como: equipos técnicos, se es-





tablecen y gestionan políticas y procedimientos de trabajo los cuales son desarrollados y modificados según sea necesario, mecanismos de interacción personal (por ejemplo, reuniones), formación del personal y las actividades de desarrollo se establecen. La gestión organizacional está en constante seguimiento y evaluación de acuerdo al ritmo de trabajo y la producción personal, para asegurar que todo constantemente contribuye a la consecución de las metas y objetivos de la organización.

### **3. Mantener el aprendizaje y adaptarse a los nuevos desafíos y oportunidades.**

Otras de las características que hacen a una organización sostenible es su capacidad de estar en constante evolución. Que esté respaldada por datos, aprendiendo de, y responder a las ideas y los conocimientos adquiridos con nuestros semejantes, así como de las organizaciones asociadas en la vida social y el sector privado. Por ello, es tan importante el trabajo en alianzas con “otros”.

En el proceso de evolución de las organizaciones, las mismas deben hacerse algunas preguntas fundamentales relacionadas tanto con el contenido como del proceso de su trabajo: ¿Qué tipo de ideas son los más relevantes en un lugar determinado? ¿Cómo podemos llegar a mejores resultados en el trabajo que estamos haciendo? ¿Cómo podemos ser más estratégicos en el papel que cumplimos en la sociedad para alcanzar nuestra misión?

### **4. Mantener sostenibilidad financiera.**

Como se mencionó anteriormente, la sostenibilidad no se alcanza solo por la autoeficiencia financiera. La sostenibilidad es más un estado de continuidad, de garantizar la operación y entrega de resultados en el tiempo. Para ello, a nivel financiero, es necesario que las organizaciones puedan pagar sus facturas, recibir los ingresos que necesita para trabajar hacia sus objetivos y mantener ingresos y gastos en balance. Algunos elementos que ayudan a alcanzar estas metas son: tener un plan para la obtención de fondos y el desarrollo alineado al Plan Estratégico y a los sistemas financieros-administrativos de la organización; diversificar las fuentes de financiamiento (tener varias fuentes de ingreso, ninguna de las cuales contribuya individualmente a más del 25% del ingreso total anual); generar ingresos sin restricciones para cubrir la operación (financiamiento que puede ser gastado a discreción de la organización y que puede haber sido ganado por la actividad comercial de la organización o provisto por donantes sin instrucciones específicas acerca de cómo se deben gastar los fondos); usar la información contable en los procesos de toma de decisiones, mantener informes financieros actualizados de toda la organización y de programas específicos que muestran las ganancias reales y los gastos acumulativos en comparación con el presupuesto y llevar a cabo auditorías internas y externas en forma periódica poniendo en práctica las recomendaciones que de ellas surjan.



## REFERENCIAS

- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL. Disponible en: [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Ashoka Emprendedores Sociales, Mckinsey & Company (2004) Emprendimientos sociales sostenibles: cómo elaborar planes de negocios para organizaciones sociales. Editorial Peirópolis: San Paulo.
- Etkin, J. (2007). CAPÍTULO I. Filosofía de Gestión. En: Capital Social y Valores en la Organización Sustentable. Disponible en: <http://mc142.uib.es:8080/rid=1M745FKZR-6LG7V6-185K/3-Etkin-CapitalSocial-CapI-Filosofia%20de%20Gestion.pdf>
- Jimeno, B. (2013). Cómo crear la política de tu empresa: Definiciones, requisitos y tipos de políticas. Disponible en: <http://www.pdcachome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>
- Perea, O. (Coordinador) (2003). Plan Estartégico del Tercer Sector de Acción Socail. Guía de Planificación Estratégica de ONG de Acción Social. Plataforma de ONG de Acción Social: Madrid. Disponible en: [http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/PLANIFICACION\\_ESTRATEGICA.pdf](http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf)
- Toro, L. (2011). 6 Preguntas Claves del Diseño Organizacional. Disponible en: <http://www.emprendovenezuela.net/2013/04/6-preguntas-claves-del-diseno.html>
- Caballero, S. (2012). Manual Gerencia Estratégica. Disponible en: <http://es.slideshare.net/sybilcaballero/manual-gerenciaestrategicaorganizacionesociales>



**ASHOKA**

[Venezuela.ashoka.org](http://Venezuela.ashoka.org)

 AshokaVenezuela

 @AshokaVE



**āgora**

[www.agora.org.ve](http://www.agora.org.ve)

 AgoraVenezuela

 @AgoraVenezuela