

Modelo de Dirección Estratégica Aplicado a Organizaciones Sin Ánimo de Lucro

Deicy Barón Salcedo

Fabiola Espriella Bernal

José Castro Hernández

Universidad Tecnológica de Bolívar

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Cartagena de Indias D. T. y C.

2015

Modelo de Dirección Estratégica Aplicado a Organizaciones Sin Ánimo de Lucro

Deicy Barón Salcedo

Fabiola Espriella Bernal

José Castro Hernández

Trabajo de Grado para optar por el título de Magíster en Administración

Director:

Jorge del Río Cortina

Director de Investigaciones, Emprendimiento e Innovación

Universidad Tecnológica de Bolívar

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Cartagena de Indias D. T. y C.

2015

Nota de aceptación

Firma de Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

*A Dios antes que todo, A mi madre que me ve y me ilumina todos los días desde el cielo.
A mi amigo Jorge Del Rio por sus constantes consejos, apoyo y dedicación y a todas las
personas que me apoyaron y me animaron a la culminación de esta etapa de mi vida.*

Muchas Gracias,

José Castro Hernández

Dios tu bondad y tu ayuda que no tienen fin y siempre me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, Gracias por concederme este nuevo proyecto.

A mis padres y hermanos quienes han destinado tiempo para enseñarme nuevas cosas y brindarme aportes invaluableles que me servirán toda la vida.

A mi tutor Jorge Del Rio Cortina quien con su labor me permitió expandir mis conocimientos.

Y de manera especial a N. H. G. quien fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional.

Y Para finalizar gracias mis compañeros de lucha y amigos Fabiola Bernal y José Castro quienes me ayudaron a lograr esta nueva meta, mi Maestría

Muchas Gracias,

Deicy Baron Salcedo

Le agradezco a Dios, mis padres y hermanos por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi Fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A Deicy y José por haber sido unos excelentes compañeros de tesis y amigos, por haberme tenido la paciencia necesaria y por motivarme a seguir adelante.

Gracias al Dr. Jorge Del Rio por todo el apoyo brindado a lo largo de la realización de esta tesis, por su tiempo, amistad y por los conocimientos que me trasmitió.

Fabiola Espriella Bernal

Lista de Contenido

	Pág.
Glosario	12
Resumen	14
Introducción	15
1. Pregunta de Investigación	16
2. Objetivos	17
2.1. General	17
2.2. Específicos	17
3. Justificación	18
4. Metodología de Trabajo	19
5. Marco Teórico	24
5.1. Antecedentes	24
5.2. La Estrategia en Administración	29
6. Estrategia Holística: Los Postulados Básicos de Chandler y Drucker	41
7. Modelos Conceptuales De Dirección Estratégica	46
7.1 Modelos de la planeación estratégica	47
7.2. Cuadro de Mando Integral	54
7.3 Dos tendencias principales en la gestión de las ESALES	57
8. Propuesta de Dirección Estratégica para Las Esales	61
8.1. Fundación Redimir	61

8.2. Corporación Pulso Verde	65
8.3. Fundación Hijos de Bolívar	70
8.4. Modelo Dirección Estratégica	73
8.5. El entorno Cultural y Socio-económico:	74
8.6. Recursos Externos e Internos	81
8.7. Capacidades dinámicas	81
8.8. Dirección	83
8.9. Evaluación de Resultados	83
8.10. Estrategias comunicativas	83
9. Propuesta de Cuadro de Mando Integral a la Luz de las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro	85
Conclusiones	96
Referencias Bibliográficas	100
Anexos	105

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Preguntas base por Perspectivas	21
Tabla 2. Sistematización Metodológica	23
Tabla 3. Evolución del Concepto de estrategia	33
Tabla 4. Escuelas de Pensamiento Estratégico. Enfoque Estratégico Racional (I)	35
Tabla 5. Escuelas de Pensamiento Estratégico. Enfoque Estratégico Racional (II)	36
Tabla 6. Escuelas de Pensamiento Racional. Enfoque Descriptivo (I)	37
Tabla 7. Escuelas de Pensamiento Racional. Enfoque Descriptivo (II)	38
Tabla 8. Escuelas de Pensamiento Racional. Enfoque Descriptivo (III)	39
Tabla 9. Escuelas de Pensamiento Estratégico. Enfoque Integrador	40
Tabla 10. Información Fundación Redimir según entrevistas	63
Tabla 11. Información Corporación PULSO VERDE según Entrevistas	68
Tabla 12. Información Fundación Hijos de Bolívar	71
Tabla 13. Aspectos Clave en Diagnóstico del Entorno	78
Tabla 14. Recursos a Inventariar	81
Tabla 15. Indicadores para Medición de Perspectiva Financiera en ESALES	90
Tabla 16. Indicadores para la Medición de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en ESALES	92
Tabla 17. Indicadores para la Medición de la Perspectiva Procesos Internos en ESALES	93
Tabla 18. Indicadores para la Medición de la Perspectiva Beneficiarios en ESALES	95

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Enfoques de Pensamiento Estratégico	34
Figura 2. Modelo De William Newman	49
Figura 3. Modelo de Frank Banghart	51
Figura 4. Modelo de Tom Lambert	53
Figura 5. Evolución de las Capacidades en ESALES	82
Figura 6. Modelo de Dirección Estratégica para Esales	84
Figura 7. Interdependencia de Perspectivas- Cuadro de Mando Integral	86
Figura 8. Objetivos Organizacionales dentro del Cuadro de Mando Integral	87
Figura 9. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para ESALES	88

Lista de Gráficas

	Pág.
Gráfico 1. Línea de Pobreza	74
Gráfico 2. Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)	75

Glosario

Capacidades Dinámicas: Subconjunto de competencias o capacidades que permiten a las empresas crear nuevos procesos y productos o servicios respondiendo así a las circunstancias del mercado.

Competitividad: Es la capacidad de la que dispone una empresa para subsistir a medio y a largo plazo en un mercado competido para superar a sus competidores, una empresa competitiva es aquella que de forma consciente realiza un esfuerzo constante con el fin de crear las condiciones que le permitan elevar los niveles de preferencias hacia sus productos o servicios por parte de los integrantes de su o sus mercados y/o elevar barreras que impidan que sus posiciones de mercado sean erosionados por los competidores.

Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES): Son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas naturales o jurídicas para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general.

F H D B: Siglas de Fundación hijos de Bolívar.

Geo Cartagena: Es un informe donde se presenta la situación medio ambiental de la ciudad de Cartagena.

ICETEX: Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior.

ICBF: Siglas de Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

NBI: Necesidades Básicas Insatisfechas.

ONG: Sigla de **ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL**, son entidades de iniciativa social y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que no tienen afán lucrativo.

Planeación Estratégica: Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

PNUD: Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo, es un organismo mundial de las Naciones Unidas en materia de desarrollo que promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor.

SISBEN: Sistema De Identificación Y Clasificación De Potenciales Beneficiarios, La cual es una herramienta, conformada por un conjunto de reglas, normas y procedimientos para obtener información socioeconómica confiable y actualizada de grupos específicos en todos los departamentos, distritos y municipios de Colombia el cual sirve para seleccionar los beneficiarios para programas sociales.

Resumen

En la actualidad el cambio en las tendencias administrativas, hace que las empresas utilicen diferentes herramientas que les permitan ser competitivas en un mercado de constantes cambios, donde se toman decisiones en un aparente estado de certeza, para conseguir los objetivos de la organización, pero donde cada mañana ya han cambiado los factores intervinientes, y con ello es imperativo que las organizaciones cambien también.

De esta manera se ha establecido la necesidad de tener definido la dirección estratégica en todo tipo de organizaciones, incluso en las organizaciones sin ánimo de lucro, ya que aunque estas no persiguen la consecución de utilidades o un beneficio económico en particular para las personas que la constituyen, y su fin es el social o enmarcado a la ayuda de la comunidad, en diferentes frentes que puedan tener algún efecto positivo sobre la misma, como es el medio ambiente, la niñez, la educación, entre otros, no se puede olvidar que sus fuentes de financiación son a través de donaciones o en la participación convocatorias que les permiten ejecutar proyectos para desarrollar su objeto social, es allí donde se ha establecido la necesidad de la dirección estratégica en particular a este tipo de empresas, es decir lograr que los que integran las organizaciones estén alineados en un propósito común, que compartan una misma misión, visión, valores y estrategias y sean capaces de adaptarse al medio con soluciones innovadoras, de tal manera que los hagan competitivos y sostenibles.

Introducción

Las organizaciones se encuentran en constante competencia, y a medida que el entorno se vuelve más complejo les queda más difícil tener un ambiente de negocios donde se puedan tomar decisiones en un entorno previsible, por lo cual requieren de un direccionamiento estratégico, que les permita identificar los procesos críticos dentro de la empresa, y las estrategias a seguir.

El presente trabajo propone un modelo de dirección estratégica aplicado a organizaciones sin ánimo de lucro y su estructura es la siguiente:

Capítulo I, identificar escuelas de pensamiento que determinen los modelos de gestión y/o planeación estratégica o en su defecto procesos de reflexión estratégica.

Capítulo II, Analizar los modelos conceptuales de dirección estratégica y conocer sus características y metodología.

Capítulo III, proponer un modelo de dirección estratégica para organizaciones sin ánimo de lucro, como proceso fundamental de gestión y dirección de una organización enfocada a elevar los niveles de competitividad.

Capítulo IV, proponer un cuadro de mando integral para las ONGs.

1. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los elementos constitutivos del modelo de dirección estratégica aplicado a organizaciones sin ánimo de lucro?

2. Objetivos

2.1. General

Formular una propuesta para el diseño de un modelo de dirección estratégica para entidades sin ánimo de lucro.

2.2. Específicos

- 1.** Establecer un marco teórico referencial sobre la dirección estratégica.
- 2.** Analizar los modelos conceptuales de dirección estratégica y conocer sus características y metodología.
- 3.** Proponer un modelo de dirección estratégica para entidades sin ánimo de lucro.
- 4.** Proponer un cuadro de mando integral a la luz de las organizaciones sin ánimo de lucro.

3. Justificación

El crecimiento que han tenido las organizaciones sin ánimo de lucro en Colombia se ha dado como respuesta a los diferentes problemas sociales que requieren soluciones y esfuerzos colectivos que ayuden a mejorar las condiciones de vida en la sociedad, por lo cual las entidades sin ánimo de lucro al igual que las empresas del sector productivo deben tener la capacidad de desarrollar y extender sus programas y además gestionar recursos bajo el principio de auto sostenibilidad.

Este trabajo se aplicara a empresas pertenecientes al sector solidario en la ciudad de Cartagena, y con él se hace un aporte al sector académico y empresarial ya que servirá como referencia académica a futuros estudios de tal manera que sirvan como pilares que contribuyan al mejoramiento, fortalecimiento de las estrategias y alcance de los objetivos organizacionales de las entidades sin ánimo de lucro.

Asimismo, pretende posibilitar certitud para que el direccionamiento estratégico implementado sea la que mejor se ajuste a sus necesidades presentes y recursos disponibles, tanto en la organización como en sus miembros, a la vez que, a través del proceso utilizado, se fortalezcan organizacionalmente y coadyuve a la consecución de un futuro sostenible.

4. Metodología de Trabajo

La presente investigación es de carácter descriptivo-propositivo y se estructurará sobre la base de métodos cuantitativos de recolección y análisis de la información debido a que se realiza en base a los problemas organizacionales de tipo estratégico en las organizaciones sin ánimo de lucro. Presenta un carácter descriptivo, analítico y propositivo, ya que empezaremos con la revisión y descripción conceptual de los más importantes autores en relación con la dirección estratégica, posteriormente se realizará el análisis para proponer el modelo de dirección y planeación estratégica que se ajuste a las necesidades de las organizaciones sin ánimo de lucro en general, y que le permita lograr la consecución de sus objetivos.

Teniendo en cuenta los objetivos específicos propuestos por esta investigación, la metodología responderá a la naturaleza de cada meta parcial, de tal manera que las técnicas y herramientas utilizadas garanticen su rigurosidad práctica y científica. Es así como, para construir el marco teórico-referencial sobre dirección estratégica se utilizaron técnicas de lectura comparativa, con la revisión comparativa de textos escritos que funcionaron como fuentes de información primarias y secundarias (libros, revistas científicas y páginas web institucionales); todo esto debido a que resultó necesario comprender aspectos históricos del pensamiento estratégico y el desarrollo conceptual que han tenido desde las diversas escuelas y autores a lo largo del tiempo. Se analizaron de manera directa detalles relevantes de los dos antecedentes principales del pensamiento estratégico (El Príncipe y el arte de la guerra) y, también, en modo indirecto, a la luz de las interpretaciones realizadas por diversos autores.

Para la consecución del segundo objetivo específico, se documentarán y analizarán los diversos modelos conceptuales de Dirección Estratégica pertinentes para las ESALES implicadas en este estudio, dando a conocer sus características, su metodología y sus bases éticas y administrativas; posteriormente, se llevarán a cabo seis (6) entrevistas y un estudio documental preliminar en/sobre las tres (3) ESALES escogidas, a saber: *Fundación Redimir Cartagena*, *Pulso Verde* y *Fundación Hijos de Bolívar*.

El tercer objetivo específico, que es proponer un modelo de dirección estratégica para entidades sin ánimo de lucro, será llevado a cabo a partir de la recolección de información documental sobre las tres ESALES implicadas en el estudio, a través de la aplicación de una encuesta que determine el objetivo social de las ESALES. Se construyeron dos formatos de encuestas con preguntas abiertas teniendo en cuenta las cuatro (4) perspectivas de Norton y Kaplan, a saber:

- Perspectiva financiera o de resultado: En organizaciones sin fines de lucro, esto implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.
- Perspectiva del beneficiario: Implica la evaluación de la satisfacción de las necesidades del usuario.
- Perspectiva del proceso interno: Se refiere a la gestión de las operaciones, las actividades y los procesos internos de la organización
- Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica: Esto implica el desarrollo de los capitales humano, de la información y organizacional.

La encuesta será aplicada en diferentes esferas y dimensiones de cada organización, a saber: gerente, personal financiero, y usuario, cada formulario diligenciado deberá ser analizado a la luz

de la consecución del perfeccionamiento de nuestra propuesta de dirección estratégica para las tres ESALES escogidas en nuestro estudio.

Las encuestas serán aplicadas por una persona del equipo de investigación en forma de entrevista personal. De este modo, el **Formulario 1**, estará dirigido a los Gerentes, el Personal Financiero y Directores Ejecutivos de la organización y el **Formulario 2** estará dirigido a los beneficiarios de los programas de la organización. Con la aplicación de la encuesta a fuentes primarias, conoceremos no solo el objetivo social de cada ESAL sino los procesos internos y actividades realizadas para conseguirlos. A continuación se plantean las preguntas base, relacionándolas con cada una de las perspectivas.

Tabla 1
Preguntas base por Perspectivas

Perspectivas de Norton y Kaplan	Preguntas abiertas en Formato Encuesta
<i>Perspectiva financiera o de resultado</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son las organizaciones financieras y/o subsidiarias que apoyan en forma permanente las actividades de la ESAL? - ¿Cuáles las organizaciones financieras y/o subsidiarias que apoyan en forma temporal las actividades de la ESAL? - ¿Cuáles son los resultados que se esperan en la población a partir de la ejecución de las actividades de la organización? Describa las transformaciones sociales que se pretenden conseguir con las actividades de la organización
<i>Perspectiva de la población beneficiaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tipo de ayuda le brindó la organización? - ¿La organización comprende las necesidades de la población? - ¿La organización aportó en la solución de un problema personal y/o social? - ¿La organización ofrece una atención y asesoría personalizada? - ¿La respuesta obtenida por la organización fue oportuna?

Perspectivas de Norton y Kaplan	Preguntas abiertas en Formato Encuesta
<i>Perspectiva del proceso interno</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se realiza el proceso de selección de los beneficiarios de los programas que ofrece la organización? - ¿Qué capacidades estima que son más necesarias hoy en día para gestionar una organización sin ánimo de lucro? - ¿Cuál es el nivel de impacto de las organizaciones aliadas en la consecución de los objetivos? - ¿Qué diferencias hay entre las capacidades y aptitudes que requiere un directivo en el sector de las ESALES y las que requiere para trabajar en la empresa privada o en el sector público? - ¿Qué puede aprender un directivo de la empresa de los directivos de las ESALES y viceversa? - El sector privado está interviniendo cada vez más en proyectos de carácter social a través de responsabilidad social empresarial ¿Cree que eso puede influir en la estrategia y enfoque del sector de las entidades sin ánimo de lucro? - ¿Cuáles son las capacidades internas de la organización?
<i>Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Los procesos de formación a los empleados de la organización son permanentes y de calidad? - ¿Qué tipo de operaciones al interior de la organización han sido modificadas en aras de innovar en los procesos? - ¿Cómo son los procesos de formación de personal? - ¿Cuáles son los sistemas de información disponibles para la toma de decisiones?

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades e información obtenida en la consecución del anterior objetivo redundarán en la construcción de un cuadro de Mando Integral que responderá a las necesidades internas y requerimientos contextuales de cada organización, dando como resultado la obtención de la última meta parcial propuesta.

Tabla 2
Sistematización Metodológica

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÉCNICAS	HERRAMIENTAS
1. Establecer un marco teórico referencial sobre la dirección estratégica.	Lectura Hermenéutica Lectura comparativa	Fichas bibliográficas Reseñas críticas
2. Analizar los modelos conceptuales de dirección estratégica y conocer sus características y metodología.	Lectura Hermenéutica Lectura comparativa	Fichas bibliográficas Reseñas críticas
3. Proponer un modelo de dirección estratégica para entidades sin ánimo de lucro.	Recolección de información documental Observación Encuesta	Páginas web Encuesta con formato de Preguntas abiertas Visitas.
4. Proponer un cuadro de mando integral a la luz de las organizaciones sin ánimo de lucro.		Modelo de cuadro de Mando

Fuente: Elaboración Propia

5. Marco Teórico

*Un príncipe que no se preocupe del arte de la guerra,
aparte de las calamidades que le pueden acaecer,
Jamás podrá ser apreciado por sus soldados ni tampoco fiarse de ellos.*

Maquiavelo

Aunque el concepto de *estrategia empresarial* es bastante reciente, sus conceptos y teorías encuentran sus bases en los campos militares y políticos. La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *strategos*, (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”) (Cleary, Th, 2003). La *estrategia* se encuentra directamente relacionada con el arte de dirigir ejércitos. Todo ello puede ser constatado al revisar el desarrollo histórico de la planeación estratégica, pasando por los autores y modelos más representativos que han hecho aportes a la tarea de entender y dirigir las actividades de todo tipo de organizaciones, incluyendo las organizaciones sin ánimo de lucro.

5.1. Antecedentes

El Arte de la guerra y el mundo empresarial

En el ámbito empresarial se comienza a sentar las bases del concepto de estrategia a partir de la segunda mitad de la década del sesenta, es decir, la estrategia empresarial como concepto, se

produjo hace sólo algo más de cuatro décadas y debe entenderse como parte del avance de la Administración Científica que tiene sus inicios teóricos básicos con Fayol y Taylor. Sin embargo, el espíritu de dicho concepto es de hecho muy antiguo, pues lo encontramos desde el 360 a. de c. en el tratado clásico de Sun Tzu, *El Arte de la Guerra*, considerado el mejor libro de estrategia de todos los tiempos. Ahí se abordan cuestiones tan importantes como la estrategia ofensiva, el terreno y sus clases, el ataque de fuego, los puntos fuertes y débiles, la maniobra o la utilización de espías. Pero podríamos pensar que el clásico chino es solo un libro de guerra y que no tiene nada que ver con la dinámica empresarial de la contemporaneidad. Nada menos cierto que esto. En primer lugar, a pesar del tiempo transcurrido, no es únicamente un libro de práctica militar, sino “un tratado que enseña la estrategia suprema de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación” (Droznes, 2013: 3).

Las actividades competitivas presentan grandes similitudes con los conflictos planteados por la guerra. El modo poético y ambiguo reflejado por el sabio chino ha sido aprovechado por los gerentes contemporáneos para aplicar muchos de sus conceptos en la conducción de las organizaciones modernas de negocios. A este respecto Drozne (2013) en el prólogo a su *Guía de aplicación de los principios básicos de la guerra a la realidad de los mercados competitivos contemporáneos* nos dice:

El lenguaje ha adoptado muchas expresiones de la guerra y las ha incorporado a sus acciones cotidianas: “campo de batalla”, “ataque”, “emboscada”, “tierra de nadie” o “guerrilla” son expresiones de uso habitual en el mundo corporativo. Históricamente, los ejércitos y las empresas exitosas han tenido mucho en común: cuidadosa preparación, velocidad, uso de los recursos donde generen mayor impacto, movilidad, flexibilidad y firmeza. (p. 3)

Podemos ver entonces que las ideas de *El arte de la guerra* son convertibles en conceptos de negocio que son claros para poner en práctica y obtener el éxito. El autor despliega seis principios estratégicos: Ganar todo sin combatir; Evitar la fortaleza y atacar la debilidad, Engaño y conocimiento previo, Velocidad y preparación e Influir en el oponente.

Ganar todo sin combatir: El objetivo de una empresa debe ser capturar una porción considerable del mercado sin destruir la rentabilidad de la industria.

Evitar la fortaleza y atacar la debilidad: Como asegura Droznes (2013: 5), en un contexto de negocios es mucho más productivo atacar los puntos débiles de su competidor que atacar su fortaleza.

Engaño y conocimiento previo: En un contexto de negocios del conocimiento previo es la información y profunda comprensión de lo que se relaciona con sus competidores: sus fortalezas, sus debilidades, sus planes, su gente. Es importante conocer si dentro de la empresa hay desacuerdos sobre la estrategia que puedan explorarse (Droznes, 2013: 5).

Velocidad y preparación: En un contexto de negocios la velocidad es útil para conservar la iniciativa.

Influir en el oponente: En un contexto de negocios es importante estar en la posición de poder fijar las reglas de la competencia. Droznes (2013: 6) invita a seguir las siguientes reglas: Sepa cómo conservar una alianza; Sepa cómo y cuándo terminar una alianza; Evite aliados que

generen desconfianza; Use con habilidad a sus propios aliados; Impida que sus competidores se unan; En caso de ataque, primero separe a su competidor de sus aliados.

Liderazgo fuerte: En el contexto de negocios es importante el liderazgo centrado en los objetivos del negocio y en el bienestar de la gente, no en las necesidades personales del líder.

Es pues fácil contrastar los aportes Sun Tzu con las líneas de base de la administración propuestas desde la teoría clásica en la obra de Fayol (1916). De esta forma, en la obra del gran pensador chino, encontramos alusiones directas a lo que Fayol llama administración, entendida como un proceso de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Es decir, esas cinco funciones administrativas que deben llevar a cabo las organizaciones, pueden ser pensadas como estrategias de acción al momento de dirigir y desarrollar un proceso empresarial.

Luego de este breve recorrido por lo que podríamos llamar el libro fundacional de la *estrategia* como factor transversal a la dirección de organizaciones, podemos decir que el término estrategia cuyo significado original es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante” en la jerarquía militar, (Cleary, Th., 2003), corresponde a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos. Este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización. (Andrews, K. 1977).

Aun cuando podemos notar que la base fundamental de la administración, inicia, tanto en Sun Tzu como Fayol en la planificación y el control de las actividades, Fayol -desde su modelo administrativo basado en la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo, y la

formulación de criterios técnicos- asegura que las funciones administrativas solo tienen efectos sobre el personal de la empresa. Por su parte, todos los principios taylorianos implican un cambio fundamental en la manera de pensar los procesos administrativos, en la medida en que, antes de sus aportes, los trabajadores eran los encargados de planear y ejecutar el trabajo.

La evolución del pensamiento teórico sobre la administración, en adelante, significó el reconocimiento de los aportes de Taylor diferenciados en principios específicos, así: La organización científica del trabajo, Selección y entrenamiento del trabajador, Cooperación entre directivos y operarios y, por último, Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.

Llegados a este punto, es determinante reconocer los aportes de Maquiavelo en la teoría tayloriana, en lo que tiene que ver con el rol del jefe, príncipe o, como lo conocemos recientemente: el gerente.

Nicolás Maquiavelo y el gerente: algunas ideas e interpretaciones importantes en *El Príncipe*

Uno de los aportes significativos de Maquiavelo al mundo empresarial que se puede extraer de *El Príncipe*, es el haber subrayado el papel político que juega el gerente general de una organización. Teóricos como Jean Paul Sallenave, en su libro *Gerencia y Planeación Estratégica* (2002), a partir de la lectura de Maquiavelo han tomado al “príncipe político” como una analogía del gerente.

De hecho, Sallenave asegura que el gerente general de una organización debe ser un estratega cuya acción esté encaminada a modificar no solamente el medio, sino las relaciones de la organización con el mismo.

Cotejando las aportaciones teóricas de Maquiavelo y Sallenave, es aquí donde podemos sistematizar algunas de las cualidades de todo buen gerente: un líder hábil, que traza un plan y lo sigue de manera astuta para posicionar su empresa en un mercado cada vez más competitivo. El gerente debe ser una persona cuya acción se encamina a modificar el medio, o las relaciones entre la empresa y el entorno.

Con respecto al mundo empresarial, tenemos que uno de los roles del gerente es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas. Hacerlo requiere según muestra Maquiavelo, contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema. Las decisiones se tomarán siempre en el marco de la visión y la misión institucional, pero también, en concordancia con las dinámicas del mercado y con la situación real empresarial.

5.2. La Estrategia en Administración

Luego de haber revisado con detalle el paradigma militar sobre el cual tradicionalmente se ha basado todo el aporte teórico y práctico en torno a la estrategia y de haberlo cotejado con aportes específicos de expertos en estrategia empresarial, se hace necesario continuar con la exposición de al menos algunos otros paradigmas identificados. Para esto nos basaremos en el libro “Hacia una teoría general de la Estrategia” de R. Alberto Pérez y Sandra Massoni (2009), en el cual se presenta un recorrido de la evolución paradigmática del uso teórico y práctico del concepto. De esta forma al paradigma militar le sucede el paradigma matemático que se puede considerar el primer uso de la estrategia en contexto de negocios. El paradigma matemático se refiere

directamente a la teoría de juegos planteada por Von Neuman y Morgenstern. De hecho, es con la publicación del libro de estos autores titulado “Teoría de juegos y comportamiento económico” (1944) cuando se puede hablar de la existencia de una teoría científica de la estrategia.

Esta teoría de juegos, sin embargo, aunque con pretensiones científicas, no aterriza en el campo organizacional sino que sobrepasa los campos económicos para posarse en cualquier terreno en que el hombre se encuentre en una incertidumbre y sea necesario tomar una decisión.

El tercer paradigma propuesto por R. Alberto Pérez y Sandra Massoni, es el Managerial/económico, en el que se inscribe -en sus inicios- el teórico Drucker, que retomaremos más adelante. De hecho en Drucker y Steiner encontramos el germen de la dirección estratégica. Dentro de este paradigma la estrategia se define como: a) una herramienta de dirección que facilita la adaptación de la organización al contexto en que se desarrolla; b) un camino para lograr la consecución de objetivos organizacionales y; c) una forma de tomar ventaja en una competencia en que los demás agentes resultan ser enemigos. Ahora bien, si seguimos a Porter (1980), la Estrategia sería una decisión a través de la cual se determina cómo se relacionará la empresa con su entorno inmediato y su contexto macro-social.

Ahora bien, a través de la historia de la Estrategia, diferentes autores han dejado sentada su posición teórica respecto de las maneras cómo se debe entender y poner en práctica la planeación estratégica en las organizaciones. Ansoff (1965) por ejemplo, asegura que Estrategia puede definirse como la relación entre –por una parte- las actividades y –por otra- la correspondencia *producto-mercado*, de tal suerte que estas definen el comportamiento de los negocios que, a su vez determinan el devenir de la organización.

Por su parte, Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969), son de la línea de pensamiento que define Estrategia como un mapa de metas y planes, planteados de tal forma que determinan el tipo de negocio, es decir, el ser y el deber ser de la organización. En la misma línea de sentido encontramos a Schendell y Hatten (1972), quienes coinciden en afirmar que Estrategia es el conjunto de fines de base en una organización y la selección de los programas de acción para lograr dichos fines.

Por otro lado, e imprimiéndole un aspecto relevante teóricamente hablando a la definición de estrategia, tenemos a Carneiro Caneda (2010), para quien la estrategia es un principio que define el actuar futuro de las organizaciones. Esta noción implica que la estrategia debe estar encaminada a la planeación no sólo del presente (actividades inmediatas y con repercusiones a corto plazo en el desempeño competitivo de la empresa), sino que también debe encargarse de predecir el futuro entorno a la consideración de factores críticos de cambio. Steiner y Miner (1977) consideran que la estrategia resulta ser: a) el establecimiento de las misiones de la empresa; b) el planteamiento de objetivos teniendo en cuenta factores de influencia externos e internos y; c) el planteamiento de políticas específicas y estrategias operativas para alcanzar las metas planteadas.

Smith (1977), por su parte, asegura firmemente que la Estrategia es la clave para conseguir éxito en el mundo de los negocios ya que permite optimizar el uso de los recursos humanos, económicos, en infraestructura, tecnología, científicos, etc., y la obtención de una posición conveniente de la organización en el mercado. Para Smith, como para la mayoría de los autores aquí mencionados, la optimización de los recursos implica la necesaria adaptabilidad de la organización a los cambios del entorno en que esta se desarrolla. De hecho, autores como Galbraith y Schendell, consideran que los recursos (de todo tipo) son un elemento fundamental

en el campo estratégico y, para Schendel y Hofer (1978) la articulación del despliegue de los recursos presentes y futuros de la organización, junto a las interacciones de estos recursos con el entorno muestran el camino a seguir a la hora de alcanzar los objetivos básicos. Como hemos podido notar, estos autores imprimen a la estrategia un significado relacionado directamente con la necesidad de predecir cambios presentes y futuros; así, una organización requiere planear cuántos y qué tipo de recursos necesita para enfrentarse a los cambios políticos y económicos que rigen el mercado en que se encuentra inmersa.

Otro aporte teórico que sigue la línea del énfasis en la correcta utilización y planeación de los recursos compete a Galbraith y Nathanson (1978) quienes son del pensamiento de que la Estrategia va acompañada de una respectiva asignación de recursos. Esta perspectiva de estudio de la Estrategia, nos alerta sobre la necesidad de considerar como aspecto determinante para una buena planeación estratégica la administración de los recursos con los que se cuenta y, quizá, la inyección de capital para mejorar la calidad y cantidad de dichos recursos. Anotación importante a la hora de proponer un modelo para las organizaciones sin ánimo de lucro.

Antes de terminar con este breve recorrido, vale la pena mencionar el concepto de estrategia propuesto por Andrews (1980), quien plantea dos percepciones básicas: *Estrategia institucional* y *Estrategia corporativa*.

En una postura mucho más flexible, Davies (2000) considera que la Estrategia se constituye a partir de múltiples opciones y, por lo tanto, múltiples resultados; esto quiere decir que el modelo estratégico tiene un diseño complejo y resulta ser, contrario a lo que puede pensarse, es más difícil de implementar que otras soluciones tradicionales de corte lineal.

Es así como, llegados a este punto, se pueden diferenciar al menos tres ejes paradigmáticos en la evolución del concepto de estrategia, los cuales pueden ser apreciados en la siguiente tabla:

Tabla 3
Evolución del Concepto de estrategia

Paradigma	Autores Fundadores	Estrategias	
		Año	Aportes
Paradigma Militar	Nicolás Maquiavelo Sun Tzu		Bases filosóficas del pensamiento estratégico aplicado en la administración
Paradigma metametalico	Von Neuman Mongernstern	1944	Primer uso del concepto de estrategia en contextos de negocios Germen de la dirección estratégica en contextos de negocios Una herramienta de dirección que facilita la adaptación del a organización al contexto en que se desarrolla
Paradigma Managerial/Económico	Drucker Stelner Porter		Un camino para lograr la consecución de objetivos organizacionales Una forma de tomar ventaja en una competencia en que los demás agentes resultan ser enemigos

Fuente: Elaboración Propia basados en diversas fuentes bibliográficas

A continuación – y teniendo en cuenta la amplitud de escuelas y enfoques existentes- se hace necesario sistematizar las diferentes perspectivas a través de las cuales ha venido evolucionando el pensamiento estratégico, para lo cual nos basaremos en la clasificación realizada por Mintzberg (1990), debido a que resulta ser una de las clasificaciones más exhaustivas abarcando la mayor parte de los avances en el campo.

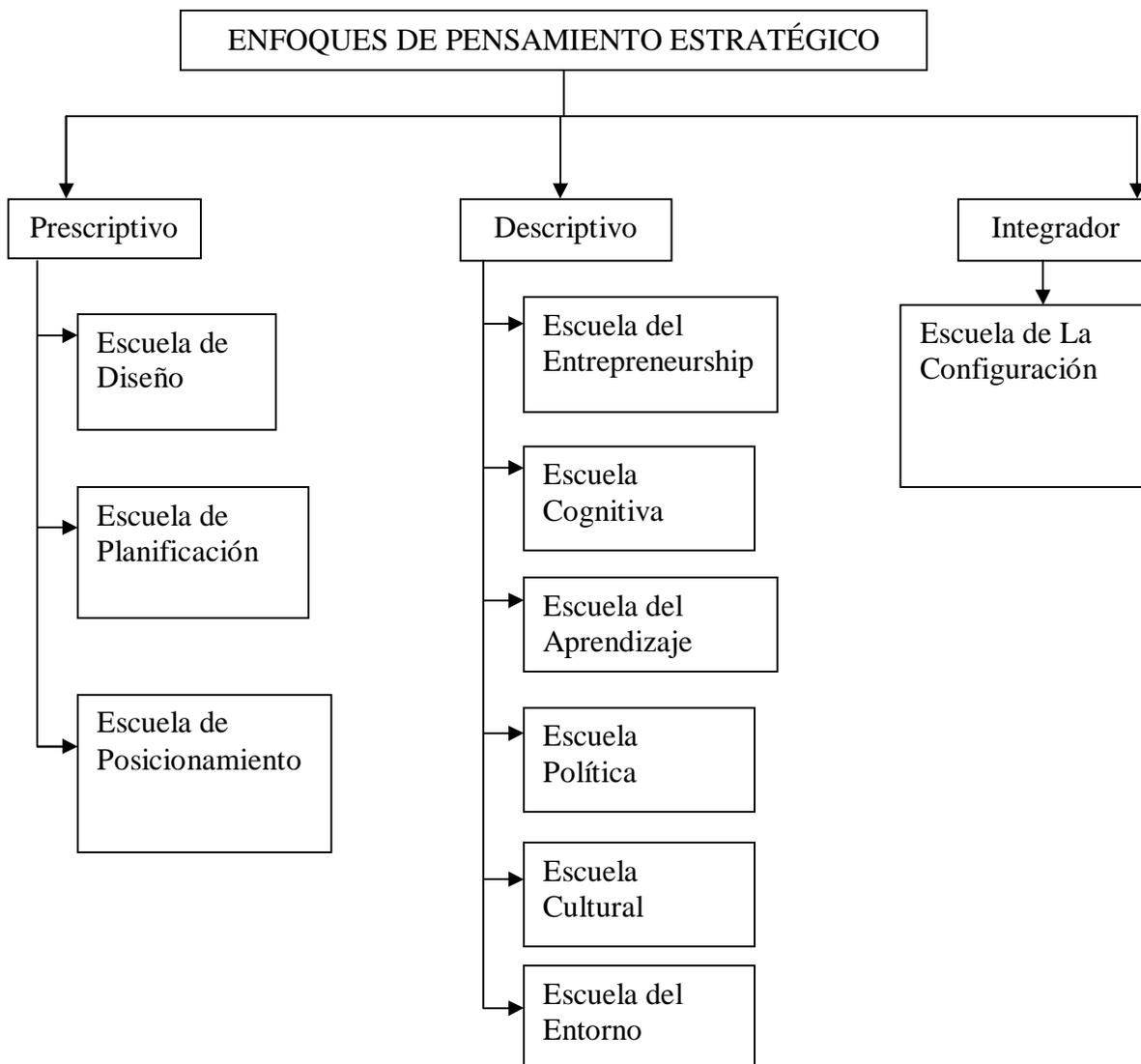


Figura 1. Enfoques de Pensamiento Estratégico

Fuente: Recopilación de varios textos

Tabla 4
Escuelas de Pensamiento Estratégico. Enfoque Estratégico Racional (I)
 Escuelas De Pensamiento Estratégico

Enfoque	Premisas Fundacionales	Escuelas	Postulados Básicos	Autores	Modelos de las Escuelas de pensamiento
Enfoque Prescriptivo o de Pensamiento Estratégico Racional			* La estrategia como proceso controlado de pensamiento dirigido por el director general.		
	* Enfoque de carácter normativo.	Escuela de diseño (Años 60's)	* La estrategia es formulada de forma explícita y particularmente inflexible	Learned, Christensen, Andrews y Guth (Harvard Business School) Newman Tregoe y Zimmerman Ohmae	Proceso Conceptual Modelo SWOT (DAFO)
	* Pretenden prescribir y determinar el concepto de estrategia.		* La estructura empresarial está determinada por la estrategia.		
			* Separa la formulación de la Implementación.		
	* Separa los líderes de los demás miembros de la organización.				

Fuente: Elaboración Propia basados en diversas fuentes bibliográficas

Tabla 5
Escuelas de Pensamiento Estratégico. Enfoque Estratégico Racional (II)
 Escuelas de Pensamiento Estratégico

Enfoque	Premisas Fundacionales	Escuelas	Postulados Básicos	Autores	Modelos de las Escuelas de pensamiento
Enfoque Prescriptivo o de Pensamiento Estratégico Racional	* Prescribir y determinar los métodos de formulación de las estrategias que las empresas deben seguir.	Escuela de Planificación (Mediados de los 60's)	Hace énfasis en la estructura del proceso para la formulación de las estrategias. La estrategia es responsabilidad del grupo de planificadores con la aprobación de los directivos.	Ansoff Andrews Hofer y Schendel	Proceso Formal
	*Se hace la prescripción de los métodos a partir de un estudio del entorno y las capacidades de la empresa.		Énfasis en las tareas de programación y presupuestación de las estrategias.	Venkatraman y Camillus Prescott	
			Resalta los vínculos existentes entre las actividades, los productos y los mercados, Estrategia como plan y Presupone la previsión del futuro.		

Fuente: Elaboración Propia basados en diversas fuentes bibliográficas

Tabla 6
Escuelas de Pensamiento Racional. Enfoque Descriptivo (I)

Escuelas de pensamiento estratégico					
Enfoque	Premisas Fundacionales	Escuelas	Postulados Básicos	Autores	Modelos de las Escuelas de pensamiento
Enfoque Descriptivo	Énfasis en la descripción del proceso de decisión estratégica. Se centran en mostrar cómo, por qué se desarrollan los procesos estratégicos. Enfoque creativo, innovador y heterodoxo.	LA ESCUELA DEL ENTREPRENEURSHIP	La estrategia existe implícitamente en la mente del líder. Proceso de Formación de Estrategias semiconsciente y está arraigado en la experiencia e intuición de un líder visionario. Se aplica en las etapas iniciales de un negocio y en situaciones difíciles o momentos de reconversión. Carácter individual del proceso de formulación de la estrategia.		Proceso Visionario
		ESCUELA POLÍTICA	Las organizaciones son consideradas como sistemas complejos de individuos y coaliciones, teniendo cada uno sus propios intereses, creencias, valores, preferencias, perspectivas y percepciones. Las estrategias son el resultado de la negociación entre individuos que intentan alcanzar sus propios intereses personales. En los procesos macro políticos, la organización promueve su propio bienestar a través del desarrollo de estrategias agresivas deliberadas de naturaleza política.	Narayanan y Fahey Murray Shafritz y Ott Abell	Proceso De Negociación

Tabla 7
Escuelas de Pensamiento Racional. Enfoque Descriptivo (II)

ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO					
Enfoque	Premisas Fundacionales	Escuelas	Postulados Básicos	Autores	Modelos de las Escuelas de pensamiento
Enfoque Descriptivo	Énfasis en la descripción del proceso de decisión estratégica. Se centran en mostrar cómo, por qué se desarrollan los procesos estratégicos. Enfoque creativo, innovador y heterodoxo.	LA ESCUELA COGNITIVA	La formación de estrategias es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.	Lawrence y Lorsch	Proceso Mental
			Las estrategias son perspectivas, o conceptos, que se forman en esa mente.	Anderson y Paine	
			El entorno del estratega es complejo, sus capacidades cognitivas limitadas; en consecuencia, la recepción de información está restringida y sesgada y el proceso de formación de estrategias se distorsiona con ello.	Hambrick y Mason	
			Como resultado de las diferencias cognitivas individuales, los estrategias varían significativamente en sus estilos de formación de estrategias.	Stubbart Kiesler y Sproull	
			Según Mintzberg (1990a), al menos cuatro aspectos de la psicología cognitiva pueden ser identificados como relevantes para la formación de estrategias: (a) la percepción: cómo se informa al estratega; (b) la obtención de conceptos: cómo se forma la estrategia; (c) la reconcepción: cómo cambia la estrategia o por qué no lo hace; y (d) el estilo estratégico: cómo difieren los estrategias en sus orientaciones cognitivas.		

Fuente: Elaboración Propia basados en diversas fuentes bibliográficas

Tabla 8

Escuelas de Pensamiento Racional. Enfoque Descriptivo (III)**ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

Enfoque	Premisas Fundacionales	Escuelas	Postulados Básicos	Autores	Modelos de las Escuelas de pensamiento
Enfoque Descriptivo	Énfasis en la descripción del proceso de decisión estratégica. Se centran en mostrar cómo, por qué se desarrollan los procesos estratégicos. Enfoque creativo, innovador y heterodoxo.	LA ESCUELA DEL APRENDIZAJE	La naturaleza compleja y dinámica del entorno imposibilita planteamientos deliberados en los procesos de formulación de estrategias.	Braybrooke	Proceso Emergente
			La formulación de estrategias adopta la forma de un proceso de aprendizaje.	y Lindblom	
			Las estrategias aparecen primero como patrones derivados del pasado, y sólo más tarde quizá como planes deliberados para el futuro.	Cyert y March	
			El rol del líder no consiste en desarrollar estrategias deliberadas, sino en dirigir el proceso de aprendizaje estratégico	James Brian Quinn	
Enfoque Descriptivo	Énfasis en la descripción del proceso de decisión estratégica. Se centran en mostrar cómo, por qué se desarrollan los procesos estratégicos. Enfoque creativo, innovador y heterodoxo.	ESCUELA CULTURAL	La formulación de la estrategia es fundamentalmente un proceso de comportamiento colectivo, basado en las creencias compartidas por los miembros de la organización.	Edgar Schein	Proceso Colectivo
			Importancia del liderazgo en la creación de una cultura organizativa fuerte.	Shiristava	
			La forma de organizar y los sistemas de control son ampliamente normativos, basados en la influencia de las creencias compartidas. La cultura, y especialmente la ideología, no alienta el cambio estratégico, sino que más bien promueve el mantenimiento de la estrategia existente	Peters y Waterman Barney	

Fuente: Elaboración Propia basados en diversas fuentes bibliográficas

Tabla 9
Escuelas de Pensamiento Estratégico. Enfoque Integrador

ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO					
Enfoque	Premisas Fundacionales	Escuelas	Postulados Básicos	Autores	Modelos de las Escuelas de pensamiento
Enfoque Integrador	Integrar los planteamientos de las escuelas anteriores en una perspectiva configuradora única.	ESCUELA DE LA CONFIGURACIÓN	Los comportamientos de las organizaciones se describen mejor en términos de configuraciones - grupos distintos e integrados de dimensiones relacionadas con el estado y el tiempo.		Proceso Episódico
			La formación de estrategias es un proceso episódico en el que una determinada organización.	Chandler	
			El proceso puede ser de diseño conceptual o de planificación formal; de análisis sistemático o de visión intuitiva; puede ser de conocimiento individual o de aprendizaje o política colectivos; puede estar guiado por un liderazgo personalizado, por la cultura organizativa o por el entorno; y las estrategias resultantes pueden adoptar la forma de planes o modelos, tácticas, posiciones o perspectivas; pero todo debe encontrarse en su propio momento y en su propio contexto.	Miles y Snow Miller y Friesen	
Fuente: Elaboración Propia basados en diversas fuentes bibliográficas					

6. Estrategia Holística: Los Postulados Básicos de Chandler y Drucker

Ya entrando al campo administrativo -y adaptando las concepciones de los autores trabajados anteriormente- la estrategia empresarial u organizacional se concibe como la puesta en marcha de tres direccionamientos clave: el planteamiento de los propósitos u objetivos generales, el establecimiento de las pautas o principios sobre los que deberán regirse las decisiones que se tomen a corto, mediano y largo plazo y- por último-, el diseño de las políticas que enmarcarán las actividades de la organización.

Uno de los autores cuyo aporte ha sido significativo al momento de entender el funcionamiento interno de organizaciones exitosas ha sido Alfred Chandler, historiador y sociólogo, que se ha dedicado a estudiar el desarrollo moderno de las corporaciones norteamericanas con el objetivo de sacar conclusiones generales acerca de la estructura y la estrategia de empresa. Es así como en 1962, este historiador empresarial, publicó una investigación acerca de cuatro (4) organizaciones de Norte América, a saber: Du Pont, General Motors, Standard Oil Co. y Sears Roebuck. La publicación, denominada "Strategy & Structure" (1962) demuestra gráfica y explícitamente que las estructuras empresariales se modifican de manera permanente y consciente en razón de una estrategia planeada de antemano.

Los estudios realizados en torno a las cuatro corporaciones ya mencionadas lo llevaron a concluir que la estructura organizacional de las empresas – o al menos, la estructura organizacional de las macroempresas estadounidenses estudiadas- se define y redefine, se estipula y luego, se replantea progresivamente, en virtud de su estrategia de mercadeo. Como es

sabido, la estructura es el medio en que se materializa la estrategia, así: "Si la estructura no sigue a la estrategia, el resultado final es la ineficiencia" (P,36).

De las posturas de Chandler, se pueden sacar una conclusión definitiva en torno al comportamiento organizacional: la estructura organizacional debe cambiar en función de la adaptación de la estrategia a los diferentes ambientes a los que se ve enfrentada la organización.

La estructura –según este mismo autor- atraviesa, al menos, por tres (3) etapas evolutivas: a) La unidad, referida a la integración Vertical, que tiene como propósito ampliar una de las áreas operativas de la organización, redundando en el nivel de eficiencia de las actividades; b) La funcional, que implica una distribución departamentalizada, en la que todas las actividades funcionales de un mismo tipo están congregadas en una unidad; y, por último, c) La multidivisional, que haciendo referencia a las empresas multinacionales, implica una macro expansión de la organización en diferentes empresas- incluyendo la diversificación de sus productos y la innovación de sus procesos.

Para Chandler, las organizaciones evolucionan siguiendo una especie de camino de crecimiento que encuentra en la estrategia el pilar fundamental en el desarrollo y éxito de una organización, permitiéndoles conocer el qué, el cómo y el porqué de las actividades de la empresa.

El pensamiento de Chandler siguió abriéndose, y es precisamente allí donde este trabajo pretende centrar, de tal forma que empezó a entender la estrategia desde dimensiones más complejas relacionadas con los elementos culturales y las competencias que anteceden y determinan el funcionamiento de la misma. En 1990, en una publicación titulada "Scale and Scope", realizó un estudio comparado en el que registró los modos de operar de las corporaciones estadounidenses, británicas y alemanas, llegando a la reveladora conclusión de

que tanto la estrategia como la estructura están predeterminadas (o- influenciadas) por rasgos culturales y sociales del país que sirve de escenario a la organización. Entrado el 2011, complejizó aún más sus aproximaciones, incluyendo los efectos de las capacidades previas y los conocimientos anteriores en el rol de la estrategia y el management al determinar las distintas actividades a desempeñar en la organización.

Revisar el pensamiento de Chandler, es lo que nos permite decidir la forma en que esta investigación asume el concepto de estrategia y nos permite disponer de aspectos puntuales a tener en cuenta al momento de evaluar y proponer un modelo de dirección estratégica:

- la necesaria adaptación de la estructura a la estrategia y a su vez, la necesaria adaptación de la estrategia a los ambientes en que se desarrolla la organización;
- el papel de los elementos culturales y los rasgos nacionales propios del contexto socio geográfico en que se encuentran situadas las actividades de la organización;
- y, la determinante participación de los conocimientos y capacidades previas a la planeación organizacional.

Los aportes de Chandler serán cotejados por los de Drucker para poder establecer en forma completa, el modo como esta investigación asumirá el concepto y la práctica estratégica. Drucker, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX, asegura que el fundamento de la estrategia es el identificar y comprender el ser y el deber ser de la organización. De hecho, este autor afirma que uno de los errores principales que está conduciendo a las empresas al fracaso es el hecho de pasar por alto el propósito en el que se basa la empresa, concentrando los esfuerzos y los recursos en actividades que se alejan de dicho objetivo. En realidad, Peter Drucker basa su apreciación acerca de la estrategia en la *teoría de*

los negocios, considerando como propósito fundamental de la organización, alcanzar los resultados deseados en un medio ambiente impredecible; en palabras del propio Drucker,

Toda organización opera a partir de un conjunto de hipótesis, entre las que se cuentan cuál es el negocio, qué objetivos persigue, cómo se definen los resultados, qué valoran los clientes y cuánto están dispuestos a pagar, la estrategia lleva esta teoría del negocio a la práctica, y su propósito es que una organización alcance sus resultados deseados en un ambiente impredecible. (1999: 14)

Drucker, en cada una de sus aproximaciones deja ver la pregunta que transversaliza su posición teórica en torno a la estrategia: ¿es acaso posible la planeación en medio de un ambiente de incertidumbres y cambios constantes? Esta pregunta cobra resonancia cuando se reconocen los rasgos más sobresalientes de la estructura socioeconómica de las sociedades de hoy, en donde la amplia circulación de la información y conocimiento solidifica la competencia y hace que el terreno del mercado mundial – en el cual se mueven las organizaciones del siglo XXI- se convierta en un escenario de luchas en medio de un campo de arena movediza. Sin embargo, Drucker se responde a esta pregunta asegurando que existen algunas certezas en torno a los factores sociales y políticos que – por su envergadura macro- afectan directamente el ambiente en que se mueve la organización y que, por lo tanto, deben ser tomados en cuenta al momento de diseñar la estrategia de la organización. Los cinco factores sobre los cuales Drucker llama la atención, son: La caída de la tasa de natalidad, La distribución del ingreso disponible, La redefinición de performance, La competitividad a escala global, La realidad económica Vs. la realidad política

Estos cinco factores deberán ser tenidos en cuenta, si seguimos a Drucker, antes de diseñar un modelo de planeación estratégica y pueden –incluso- constituirse en las capacidades previas y los

rasgos geopolíticos que menciona Chandler como necesarios para generar una estrategia firme, eficaz y flexible, que se adapte a los inminentes cambios y solidifique el desarrollo sostenible de la organización.

Esta investigación entonces partirá de los aportes teóricos de Chandler y Ducker e intentará poner en práctica una visión holística de la estrategia organizacional que implica cambiar la tradicional mirada restrictiva del campo de acción económico y empresarial por una mirada más amplia que considere no solo los factores y capacidades internas a la organización, sino también los factores sociales, políticos, culturales, intelectuales y económicos en los que se encuentra inmersa la empresa y que, como es sabido, tienen influencia directa en los cambios de ambiente y el nivel de adaptabilidad. Esto implica que nuestro diseño una estrategia de empresa pasa por identificar, conocer, comprender, describir e interiorizar los factores contextuales complejos y, además, envuelve al diseño de la estrategia en el cambiante universo de lo social. Es casi inevitable entonces concluir que para proponer un modelo de planeación estratégica para organizaciones sin ánimo de lucro, primero hay que determinar en qué entorno geográfico, sociopolítico y cultural se desarrollan las actividades de la empresa para poder proponer un diseño reactivo y maleable que responda los cambios estructurales de la sociedad.

7. Modelos Conceptuales De Dirección Estratégica

La planeación estratégica es organizada y conducida basándose en un contexto específico, es decir, en una realidad entendida. No se trata solo de planear después de un período específico de tiempo, implica también un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

Evoli (2004) nos habla de la estructura, la cual define como un sistema de planeación estratégica formal que une cuatro tipos de planes fundamentales:

Planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósito, 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 (p.3).

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente. La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores. La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

7.1 Modelos de la planeación estratégica

Un modelo es una representación de un objeto o una entidad, idea o sistema, de forma diferente al de la entidad o del sistema mismo. Es una abstracción de la realidad de la cual nos valemos para ilustrar una idea o propósito determinado, pero que no contienen a todos los elementos de esa realidad. O como nos muestran Kotler y Armstrong (2000), “es la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte”. (p. 425). Asimismo, un modelo debe ser: explicable y predecible, general, alto en poder heurístico, alto en poder unificador, original, simple, apoyado en hechos, probable, verificable. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar dicho sistema (Cano y Olivera, 2008:33).

Ahora bien, como ya se ha mostrado el carácter sistémico de la planeación estratégica, es necesario para efectos de este trabajo presentar de manera breve los principales modelos conceptuales que los distintos autores y las distintas corrientes han planteado desde la perspectiva de la planeación estratégica. Cualquiera que sea la naturaleza y características de las organizaciones, todas incluso las que son sin ánimo de lucro, requieren de la adopción de sistemas o procesos de planeación más o menos sofisticados que les permitan competir o lograr sus objetivos con eficiencia y eficacia; deben elegir cuidadosamente las formas de llevar a cabo las actividades del sistema, centralizándolo o haciéndolo altamente participativo, como lo exige la dinámica de las corporaciones modernas (Cano, 2008: 32).

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son las PREMISAS DE PLANEACIÓN, las cuales están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes. Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas

en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará Planificación estratégica.

El presente documento presenta un marco de referencia acerca de modelos de planeación estratégica, que permite ubicar a los lectores en el campo de la metodología de proyectos estratégicos de áreas funcionales -mercadotecnia, finanzas, recursos humanos- que incluyen factores de diagnóstico, pronóstico y evaluación administrativa, económica y financiera, aplicables a situaciones específicas de variados problemas organizacionales. Finalmente se presentan algunos enfoques para la aplicación del paradigma de gestión empresarial a las ESALES.

Según Cano y Olivera (2008) los modelos se clasifican “con relación a su propósito o técnica básica”. Respecto al propósito del modelo hay dos tipos: “1) el modelo descriptivo y 2) el modelo de decisión. El modelo descriptivo tiene por objeto explicar las cosas tal como están o funcionan, no contiene juicio alguno del valor de los fenómenos porque su único objeto es presentar las operaciones internas de un sistema. El modelo de decisión intenta penetrar en cómo deberían ser las cosas, es una formulación desarrollada con el propósito de identificar una solución mejor”.

Agregan que con “relación a la técnica del modelo hay tres tipos: 1) modelos verbales, que describen un fenómeno o problema con palabras; 2) modelos gráficos, que son descripciones gráficas o diagramáticos de un fenómeno o problema, como indica la expresión; y 3) modelos matemáticos, o sea, descripciones algebraicas o simbólicas. La dimensión modélica nos permite identificar, conocer y valorar aquellos segmentos nucleares del universo, motivo e interés de estudio que se nos muestra desconocido” (Cano y Olivero, 2008: 33).

Cuando se revisan los distintos enfoques teóricos analizados, nos enfrentamos a la concepción que cada autor tiene de la planeación estratégica y los significados que otorgan desde su visión. Así pues, respecto al tema de la planeación estratégica, encontramos distintos referentes cuya importancia queda manifiesta cuando reflexionamos acerca de ellos.

- **El modelo de William Newman:** William H. Newman define al proceso de planeación de la siguiente manera “...entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir”. (Álvarez, 2002, p. 23).

A partir de estas declaraciones, se construyen los gráficos de los modelos descritos. En ellos es posible encontrar elementos que tienen una gran coincidencia, como se puede apreciar.



Figura 2. Modelo De William Newman

Fuente: Álvarez, 2002, p. 23

La propuesta de William H. Newman proviene de la teoría Clásica de la Administración. Aunque su modelo puede ser considerado simplista, tiene la virtud de “centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación, estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado” (Álvarez, 2002, p. 23). Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones. Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.

- **El modelo de planeación de Frank Banghart:** Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra *Education Planning*, que incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación. (Álvarez, 2002, p. 25)

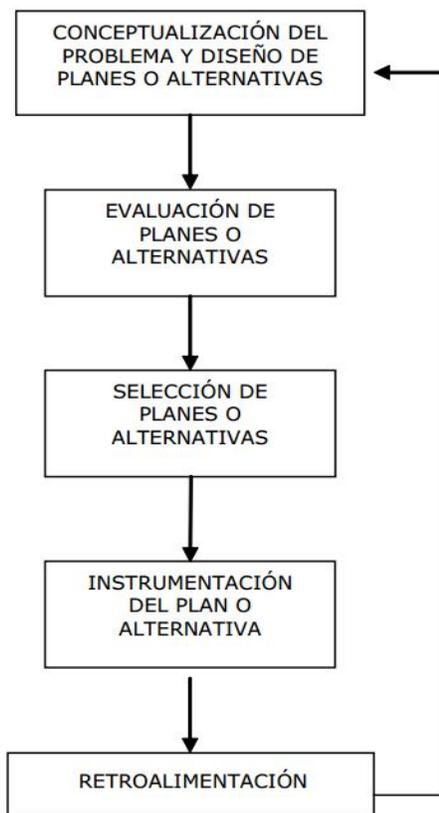


Figura 3. Modelo de Frank Banghart

Fuente: Álvarez, 2002, p. 25

Con respecto a este modelo Cano y Olivero nos muestran que hay variaciones con respecto al modelo de Newman, especialmente la idea de sistemas, ligado a la corriente a la que pertenece el autor. “En la fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola” (Cano y Olivero, 2008: 33). En la segunda fase, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas; este paso es coherente como antecedente a la actividad de planeación final. En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción subsecuente a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa, se refiere propiamente a la operacionalización del plan o alternativa seleccionada, iniciando –así lo interpretamos- la fase final del proceso. Finalmente, en la quinta

fase, se propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan (Cano y Olivero, 2008: 33).

Aunque este modelo como el anterior se presenta simplista, se puede ver que hay una serie de actividades que hacen compleja su aplicación. Por ejemplo la retroalimentación que es un estadio posterior a la evaluación implica realizar múltiples reuniones entre los directivos y entre directivos y empleados para desarrollar el feedback que permita el desarrollo de un lenguaje unificado.

- **El modelo de Tom Lambert:** Este modelo es un poco más complejo que los anteriores. Según Cano y Olivero (2008), Lambert plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: Paso uno: Establecer la Visión; Paso dos: Definir la situación actual; Paso tres: Acordar su Misión; Paso cuatro: Desarrollar sus Objetivos; Paso cinco: Generar Alternativas; Paso seis: Seleccionar Estrategias; Paso siete: Convenir Tácticas; y Paso ocho: elaborar el Plan Táctico. Contemplando el modelo sobre el papel, se desplaza del presente, que se representa como el aquí y ahora situado en la parte inferior izquierda, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo de alta dirección que se simboliza en la parte superior derecha de la página. El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea.

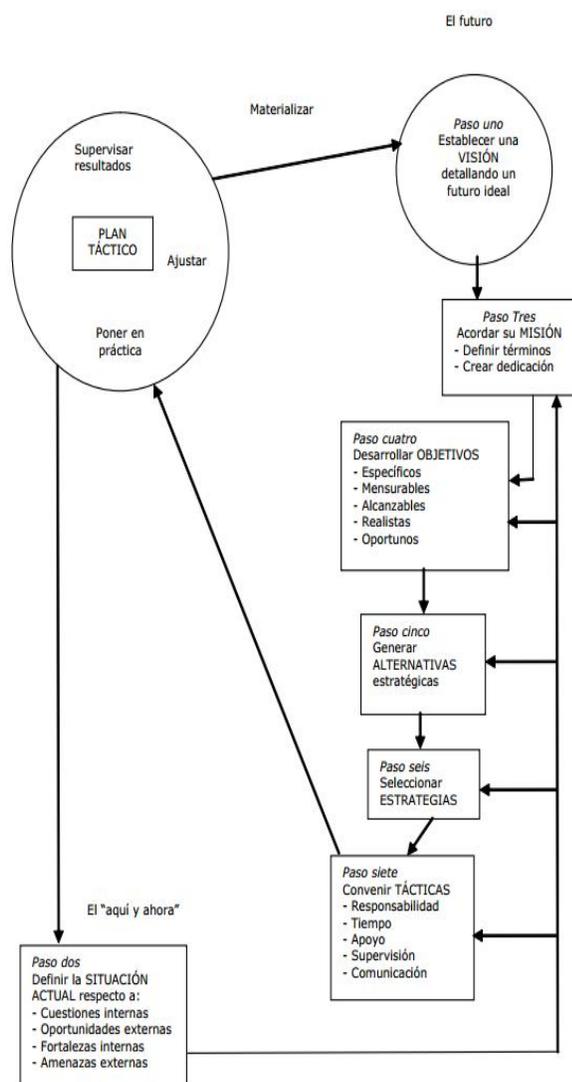


Figura 4. Modelo de Tom Lambert

Fuente: Lambert, 2002, pp 40-41

Con relación al modelo de Lambert, el paso cinco: la generación de alternativas, de acuerdo a nuestro punto de vista debería estar al final, después de haber integrado la idea original de un plan estratégico. Por otra parte, situándonos en el plano de la idea original del autor, la generación de alternativas en este punto es correcta, dado que es una acción que se debe realizar, antes de elaborar el documento definitivo del plan estratégico que se esté desarrollando. En todo caso, si se parte de la elaboración del primer borrador de un plan estratégico, es conveniente que

en la parte medular del desarrollo de estrategias, se contemplen varias alternativas. Este modelo es uno de los más completos referidos al proceso de planeación estratégica.

7.2. Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta de gestión desarrollada principalmente en Europa con anterioridad y especialmente en Francia, donde recibía el título de “tableau de bord”. En países como España se utiliza como una reseña condensada de los indicadores de gestión alcanzados, como forma de determinar el nivel de satisfacción del funcionamiento de la organización. De esta manera, la presentación del cuadro de mando integral proporciona una idea global del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. De hecho, la Norma UNE 66174 de Noviembre de 2003 “Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE-EN ISO 9004:2000” en su apartado 3.8, asegura que un cuadro de mando es una “Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad”.

Se incluye el cuadro de mando dentro de las temáticas relevantes debido a que las entidades sin ánimo de lucro requieren de un monitoreo permanente y certero que posibilite la retroalimentación al interior de la organización en torno a los objetivos alcanzados. De esta forma, se asegura concreción de un plan de contingencia en caso de manifestarse la no consecución de algunos de los objetivos planteados.

Conocido también por su nombre en inglés como Balance Scorecard, Los Cuadros de Mando Integrales, permiten detallar y transmitir en forma condensada y eficaz a todos los miembros de la organización, la estrategia que se pretende llevar a cabo para la consecución de los objetivos.

Si seguimos los postulados básicos de Norton y Kaplan (2001), es necesario enfatizar en el hecho de que el Cuadro de Mando Integral es una forma de concretar los objetivos de una empresa expresándolos en acciones y resultados. Según Norton y Kaplan entonces, para la construcción de un buen BSC se hace necesaria la interacción de cuatro perspectivas esenciales, a saber: la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la perspectiva de procesos internos, la perspectiva del cliente y la perspectiva financiera. Es ese el camino hacia la traducción de la misión y la visión de la organización en acciones y resultados significativos en cada una de las estancias o departamentos de la organización. De esta forma, el cuadro de mando es la garantía de que la estrategia planificada desde la dirección permee y transversalice las acciones micro tomadas por cada departamento y por cada miembro de la organización.

De hecho, los sistemas tradicionales que pretendían controlar las acciones de la empresa y la consecución de objetivos no incluían dentro de su estructura a la estrategia. Y es bien sabido que, es la estrategia quien se constituye en la base fundamental de la organización. Estas formas tradicionales solo abarcaban los análisis económico-financieros. La información que arrojaban esos análisis no permitían la realización de una especie de “control de calidad” de los procesos, ni el reajuste de los mismos sobre todo en los que tiene que ver con las Entidades objeto de estudio en esta investigación: ESALES.

Llegados a este punto, resulta crucial enfatizar para un mayor entendimiento del papel que juegan estas cuatro perspectivas en el desarrollo competitivo de las organizaciones y en la

urgente necesidad de ampliar la visión sobre las empresas, sobrepasando las perspectivas financiero-centradas:

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** teniendo en cuenta que el éxito de las organizaciones implican el trabajo coordinado, concentrado y capacitado, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento supone identificar las capacidades y el potencial del capital humano con que cuenta la organización, los sistemas de comunicación y acción y el clima laboral de la misma, de tal forma que al identificar fallas o debilidades se puedan plantear opciones de mejora en el menor tiempo posible, evitando que dichas fallas o debilidades repercutan en el deterioro de la calidad de los bienes o servicios ofrecidos por la organización.

- **Perspectiva de Procesos Internos:** directamente relacionada con la perspectiva del cliente, esta perspectiva pretende medir y vigilar la repercusión que tienen los procesos internos de la organización en la satisfacción del cliente. Es aquí en donde la empresa se ve obligada a elevar sus índices de productividad, calidad e innovación de productos y servicios.

- **Perspectiva del Cliente:** esta perspectiva incluye la necesaria preocupación que deben tener las organizaciones con respecto a la su papel dentro del mercado, y la percepción de los clientes con respecto a la organización. Medir esta perspectiva implica establecer los niveles de satisfacción del cliente, la capacidad de generar permanencia en los mismos, así como también el resultado real de ampliación del número de clientes de la organización. Si se analiza con detenimiento, esta perspectiva obliga a la organización a elevar y mantener sus estándares de calidad.

- **Perspectiva Financiera:** esta perspectiva rescata los énfasis realizados en los sistemas de control tradicionales, de tal forma que implica la descripción detallada de los resultados financieros que arroja la estrategia, medidos en indicadores como el ingreso, los costos o la rentabilidad.

Las cuatro perspectivas planteadas serán retomadas en el último capítulo de este documento con el fin de analizarlas a la luz de las ESALES y poder plantear, de modo coherente una propuesta de BSC para las organizaciones sin ánimo de lucro.

7.3 Dos tendencias principales en la gestión de las ESALES

En los últimos años se aprecia la influencia de dos claras tendencias o “discursos” en la aplicación de esquemas de gestión empresarial a las ESALES: a) La introducción de la planificación estratégica, mediante la cual la organización, partiendo del marco general de actuación que proporcionan su misión y valores, analiza el entorno dinámico en el que interviene y las características y expectativas de los principales grupos de interés, para definir su posicionamiento, fijar sus objetivos y seleccionar las estrategias adecuadas para alcanzarlos en un determinado plazo de tiempo. b) La adopción de modelos de gestión de la calidad, que permitan a la organización como un todo (en un esfuerzo conjunto de todas las áreas y personas que la integran) orientar su gestión hacia la satisfacción del cliente, mediante un proceso de mejora continua. Ambas prácticas están íntimamente relacionadas y entrelazadas, en el sentido de que la implantación de sistemas de gestión de la calidad y la mejora continua requiere de la utilización previa de herramientas de planificación. Por otra parte, todos los modelos de gestión de la calidad otorgan una importancia central a la definición de la política y estrategia de

cualquier organización y al alineamiento de todo lo que esta hace en relación con su misión, visión y valores. La Figura 4 muestra las relaciones entre ambas tendencias:

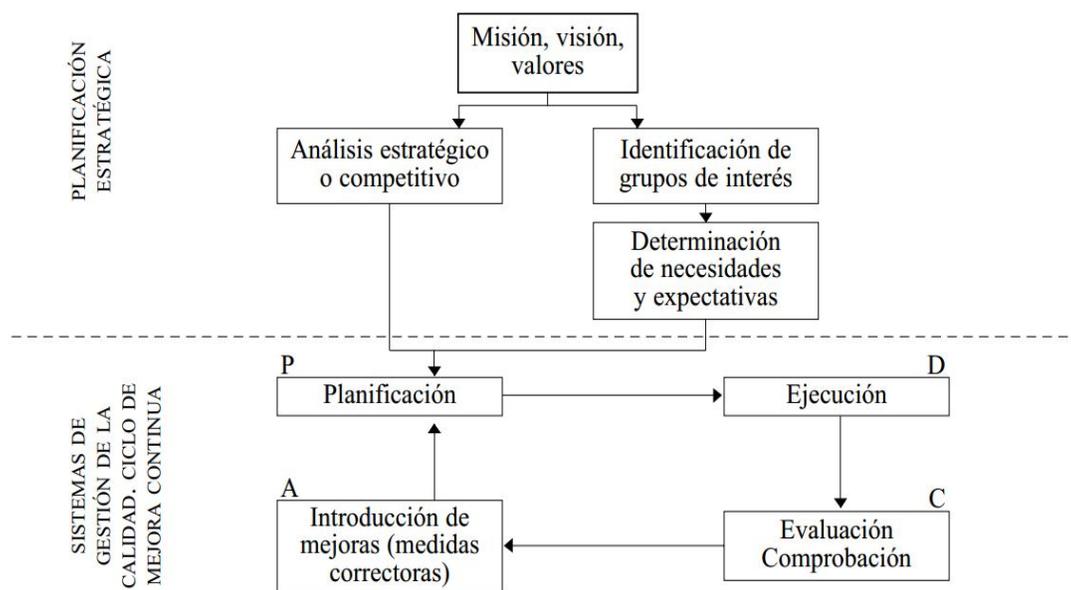


Figura 5. Planificación estratégica y gestión de la calidad

Fuente: Adaptado de Guzmán, J.

Es necesario entonces reconocer que la planeación estratégica puede alimentarse de otras perspectivas organizacionales que incluyan, como vemos en la anterior figura una evaluación permanente y profunda de los impactos de la estrategia en la organización.

Otros principios, contenidos o consecuencia de los anteriores, y que están introduciéndose con fuerza en la gestión de las organizaciones no lucrativas son: La especialización, de manera que cada organización debe concentrarse en prestar aquellos servicios que mejor sabe hacer y contratar externamente aquellas tareas que otras organizaciones sepan hacer mejor; El principio de diferenciación (como consecuencia de la especialización) con relación a otras organizaciones que desarrollan las mismas o parecidas actividades, diferenciación que se intenta lograr a través de varios medios (diferenciación en los procesos, en las personas, en las tecnologías o

metodologías utilizadas, etc.) para lograr un mejor posicionamiento relativo en el entorno; y, por último, El trabajo en red con otras organizaciones, estableciendo alianzas y relaciones de cooperación y complementariedad en la prestación de los servicios sociales. Este principio proporciona asimismo argumentos para la colaboración entre organizaciones no gubernamentales y de éstas con el Estado, de manera que se garantice la coherencia e integralidad de dicha prestación

Luego de la revisión de los enfoques, escuelas, modelos y autores que, a nuestro parecer se constituyen como relevantes al momento de entender la estrategia no solo como concepto sino como praxis al interior de las organizaciones, se hace necesario resaltar el modelo de Renné Bernard que condensa los fundamentos filosóficos del pensamiento administrativo y, en esa misma línea, nos ayuda a complejizar aún más nuestro análisis de la planeación estratégica. En esta medida, se puede decir que los comportamientos de una organización basados en las decisiones tomadas por sus dirigentes tienen unas dimensiones implícitas que pueden ser ilustradas en la siguiente figura:

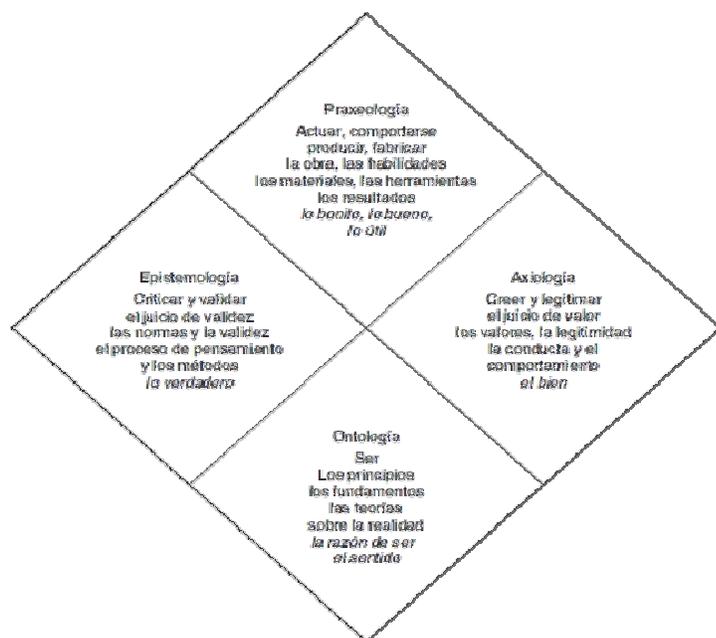


Figura 6. Fundamentos Filosóficos del Modelo Administrativo

Fuente: Bernard 2003, pág. 86

En la anterior figura vemos entonces que la estrategia se aborda a partir del rombo filosófico de la siguiente manera: toda organización deberá establecer en su práctica administrativa –a través de los recursos y herramientas con que cuenta- un modo de transformar directamente su entorno social externo e interno haciendo énfasis en los grupos humanos que se constituyen en su espacio de influencia directa. Dicha praxis, debe estar siempre controlada y vigilada por una labor epistemológica crítica que se encargue no solo de validar científicamente los comportamientos y decisiones empresariales, sino también de generar debate entorno a ellos como acción de prevención y mejora. Las dos dimensiones anteriores –praxeología y epistemología- deberán estar estructurados sobre la base de los valores éticos y culturales en que se desarrolla la organización. Por último, hay que tener en cuenta la dimensión ontológica como la base fundadora de la organización en la cual se releja su percepción del entorno social real que pretender impactar. Es así como estas cuatro dimensiones, la praxeología, la axiología, la epistemología y la ontología, vienen a ser elementos fundamentales a tener en cuenta en el planteamiento de cualquier modelo, o en el proceso de pensamiento de un nuevo paradigma.

Luego de esta larga revisión teórica es necesario establecer la propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para ESALES propia de esta investigación.

8. Propuesta de Dirección Estratégica para Las Esales

Partiendo del estudio documental y las entrevistas realizadas a los empleados de las ESALES y sus respectivas poblaciones beneficiarias, a continuación se presenta una reseña de cada una de las tres organizaciones sin ánimo de lucro objeto de estudio de esa investigación.

8.1. Fundación Redimir

Para poder entender el trabajo de esta organización en Cartagena se hace necesario revisar sus objetivos a nivel local. De acuerdo con la información proporcionada por esta organización, FUNDACION REDIMIR se fundó en 2001 bajo el único propósito de contribuir al bienestar social de la población vulnerable de la ciudad de Cartagena a través de la puesta en marcha de programas de seguridad alimentaria, apoyo psicosocial y desarrollo humano.

Ahora bien, todo lo anterior se materializa en la ampliación de capacidades comunitarias, individuales y colectivas (artes y oficios, emprendimiento) que redundan en procesos de desarrollo local sostenible agenciado, incluso, por los mismos miembros de las comunidades.

Dichos programas van destinados a adultos mayores, niños y niñas, población en situación de discapacidad, madres cabeza de familia y jóvenes en situación de vulnerabilidad.

Esta organización pretenden estar consolidada como un centro de acopio y optimización de estrategias de desarrollo humano a través de mecanismos de potencialización individual, familiar y comunitaria.

En el transcurso de su tiempo de funcionamiento, la organización ha podido direccionar su propósito con la concreción de cuatro (4) principios básicos, a saber: humanismo, ética, efectividad y sostenibilidad.

Estos principios reflejan el enfoque con el cual la organización asume a su población objetivo, entendiéndola como grupos poblacionales de alto valor social y cultural (lo que implica que sus actividades van en favor de la dignificación de los individuos como seres humanos sujetos de derechos), en perspectiva de derechos humanos que guían el actuar de la organización en su conjunto, esforzándose por la consecución sostenible de los logros planteados. De manera literal, los principios de la organización son los siguientes:

- **Humanismo:** Dándole valor a cada uno de los grupos poblacionales que atendemos, y de esta manera contribuyendo a la dignificación del ser humano.
- **Ética:** Como institución, caracterizarnos por tener principios y criterios acerca de cómo debemos comportarnos y hacia dónde debemos dirigir nuestra acción, acorde a los derechos humanos de cada persona, enmarcados en una sociedad.
- **Efectividad:** Nos esforzamos en la consecución del logro de los resultados programados en el tiempo, optimizando recursos, sin afectar la calidad en la atención e impactando socialmente en la comunidad.
- **Sostenibilidad:** Tenemos como directrices, desarrollar los programas para beneficiar a nuestra población objeto, mediante alianzas y/o convenios, contratos, que permitan a la institución sostenerse social y financieramente, a través de la ejecución y continuidad de nuestros programas psicosociales a corto, mediano y largo plazo.¹

¹ Información obtenida de la página web oficial de Fundación Redimir.

Tabla 10
Información Fundación Redimir según entrevistas

<i>Información Organizacional</i>		
<i>Perspectiva Financiera o de resultado</i>	Entidades de apoyo permanente	Ministerio de Protección Social, Bienestar Familiar Acción Social, SENA UMATA, Registraduría Nacional del Estado Civil, Surtigas, Carrefour, UNICEF El espectador, El tiempo, RCN televisión, Coomeva Universidades
	Entidades de apoyo temporal	Fundaciones Personas naturales Bancos
<i>Perspectiva Financiera o de resultado</i>	Resultado esperado en la población	-Garantía de los derechos de la niñez -Mejora en la calidad de vida niños, niñas y adolescentes. -Desarrollo armónico integral de niños y niñas - Atención integral a la niñez y sus familias que han sido forzados a dejar sus hogares. -Acceso a la educación de calidad. - Adolescentes que inciden en la transformación de su comunidad. - Atención integral a población de tercera edad. - Acceso laboral por parte de población discapacitada.
<i>Perspectiva de la población beneficiaria</i>	Ayuda brindada por la organización	Acceso a la educación Conocimiento sobre los derechos de la niñez Protección social a tercera edad. Asistencia alimentaria Empleo
	Problemas solucionados Por la organización	Violencia intrafamiliar Escasez de posibilidades de estudio en los niños en situación de vulnerabilidad Agresividad en los niños y niñas Inseguridad Vulnerabilidad de la integridad física. Desnutrición y escasez de alimentos. Ausencia de programas de recreación y cultura.

Información Organizacional

Proceso Interno

Proceso de selección de los beneficiarios

Este proceso privilegia a los niños, niñas y adolescentes en condición de riesgo por pobreza, pobreza extrema, derechos vulnerados y violencia. Así como también adultos mayores, madres cabeza de hogar y población discapacitada.

Capacidades que se estiman necesarias para gestionar una ESAL

- Eficiencia
- Seguridad
- Eficacia
- Con capacidad para la mejora continua

Impacto de las organizaciones aliadas en la consecución de los objetivos

Debido a que Fundación Redimir genera alianzas con diferentes entidades públicas y privadas, hay que decir que sin el apoyo de estas sería imposible la consecución efectiva de los objetivos propuestos.

Capacidades del directivo ESAL

- Conocimiento del contexto.
- Experiencia en dirección de entidades públicas y privadas

Capacidades internas de la organización

Planeación, Actualización continua, Capacidad de autoregulación, Capacidades adaptativas, Coherencia

Procesos de formación de los empleados

Los empleados de Fundación Redimir deben cruzar por un proceso continuo de actualización no solo en sus disciplinas de ejecución de actividades sino también en derechos humanos y derechos de la niñez.

Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica

Operaciones modificadas

Cobertura de los planes y programas brindados a la comunidad.

Los objetivos estratégicos son modificados de acuerdo con la evaluación de los resultados de la intervención de la Fundación en la comunidad.

Sistemas de información disponibles para la toma de decisión

Balances Financieros, Reportes de Indicadores de Impacto, Reportes de Indicadores de Gestión

Fuente: Elaboración propia a partir de Entrevistas Realizadas

Según las fuentes entrevistadas, la Fundación Redimir evalúa los resultados de sus actividades cada 3 años y, en virtud de los datos arrojados por ese proceso evaluativo, constituye los objetivos estratégicos de la organización para los próximos 3 años. En medio de ese continuo proceso de evaluación, la organización ha construido un diagnóstico aproximado de la problemática de pobreza y violencia en el país, que le permite establecer vías concretas de intervención en la ciudad de Cartagena.

Además, Fundación Redimir cuenta con procesos de auto-regulación y diagnóstico socio-económico y cultural establecidos de antemano que les permiten gestionar las capacidades internas de tal modo que estas puedan responder a las necesidades reales del entorno de influencia directa y adaptarse a los cambios y mejoras agenciadas por la misma organización en las comunidades.

8.2. Corporación Pulso Verde

La Corporación pulso Verde tiene como centro de acción a la Ciudad de Cartagena y es una organización no gubernamental relativamente reciente (su nacimiento tuvo lugar en 2011) construida por jóvenes para jóvenes. Tiene como objetivo central agenciar la conservación del medio ambiente en la ciudad y así se ve reflejado en su contenido misional, a saber: *generar cultura ambiental emprendedora*.

Dentro de la visión de esta corporación, se puede observar un enfoque de desarrollo local sostenible:

Somos una Organización que trabaja en pro de la conservación del medio ambiente, implementando mecanismos, estrategias y programas de educación,

investigación y sensibilización, que vinculen a la ciudadanía para generar una conciencia ambiental sostenible.

Para el 2020 seremos una organización líder y reconocida en el ámbito nacional e internacional en el desarrollo de proyectos, programas y acciones que garanticen una transformación sostenible del entorno, Vinculándose activamente en los procesos de formación bajo un enfoque ambiental, capaz de crear sinergia, desarrollo y cooperación internacional. (Disponible en https://prezi.com/p_e_ajoxk2vh/corporacion-pulso-verde/)

Para llevar a cabo sus objetivos, la Corporación Pulso Verde, realiza un trabajo que pretende vincular a los ciudadanos y líderes sociales en sus procesos de conservación de medio ambiente y educación ambiental. Es así como cuenta con *Agentes de Cambio* y aliados estratégicos (entidades y organizaciones) que le ayudan a fomentar sus programas de formación y cuidados del medio ambiente. Como programas específicos para llevar a cabo sus objetivos, la Corporación Pulso Verde tiene la potenciación de los Proyectos Ambientales Escolares (PRAE), universitarios (PRAU) y comunitarios (PROCEDA). Luego de las entrevistas realizadas encontramos que los miembros de la corporación han identificado las siguientes capacidades internas:

Responsabilidad, Transparencia, Ética, Compromiso, Respeto, Comunicación y productividad. Dentro de los proyectos desarrollados por la corporación, encontramos: ECOPPLAN, ECOKIDS.

Ahora bien, Corporación Pulso Verde ofrece los siguientes servicios a la ciudad:

- ✓ Cuidado y protección del medio ambiente
- ✓ Manejo de recursos ambientales
- ✓ Apoyo logístico actividades ambientales
- ✓ Coordinación de nuevas ideas y actividades
- ✓ Control y supervisión de compromiso ambiental
- ✓ Red ambiental: Voluntariado / Agentes de Cambio
- ✓ Jóvenes de ambiente
- ✓ Ecoemprendimiento
- ✓ Educación Ambiental y Gestión Social.
- ✓ Conservación de recursos ambientales
- ✓ Asesoría en proyectos de investigación
- ✓ Charlas, conferencias, debates
- ✓ Programas de Aprendizaje
- ✓ Programas de Eficiencia Energética e Hídrica
- ✓ Plan de Manejo de residuos sólidos
- ✓ Asesoría de fortalecimiento de PRAES Y PRAUS
- ✓ Plan de recorrido ambiental escolar: Visita Especializada a Instituciones

Políticas Ambientales

- ✓ Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial
- ✓ Protocolos de Producción Más Limpia.
- ✓ Asesoría para el cumplimiento de la normatividad ambiental.
- ✓ Auditorias Externa ISO 14001
- ✓ Nuevas Tecnologías
- ✓ Integración nuevas tecnologías para la información y comunicación
- ✓ Trabajo Redes Sociales y Marketing Virtual
- ✓ Educación Ambiental Digital
- ✓ Focos Gropus y Econodos Virtuales

A continuación presentamos la información obtenida luego de la aplicación de entrevistas a personal directivo, operativo y beneficiario de la Corporación Pulso Verde, organizada a partir de las cuatro perspectivas de direccionamiento estratégico.

Tabla 11
Información Corporación PULSO VERDE según Entrevistas

<i>Información Organizacional</i>		
<i>Perspectiva Financiera o de resultado</i>	Entidades de apoyo permanente	ECOPETROL, REFICAR CBI, Pepsi, WBT.
	Entidades de apoyo temporal	Aportes en dinero y especies, Alcaldía de Cartagena, Ministerio de ambiente.
	Resultado esperado en la población	Mayor participación de la ciudadanía en un proyecto sostenible de conservación del medio ambiente.
<i>Perspectiva de la población beneficiaria</i>	Ayuda brindada por la organización	Siembra de árboles Construcción de parques Contratos con otras organizaciones, Capacitaciones sobre desarrollo ambiental, Construcción de jardines, Charlas de buen vivir y convivencia
	Problemas solucionados Por la organización	Mala convivencia en la población Escasez de árboles Ausencia de parques para la interacción
<i>Proceso Interno</i>	Proceso de selección de los beneficiarios	El proceso de selección es abierto y, por lo general, dependiendo del énfasis del proyecto, se trabaja con jóvenes, líderes comunitarios, universitarios, etc.
	Capacidades que se estiman necesarias para gestionar una ESAL	-Proceso Gerencial -Construcción de confianza -Capacidad de administración
	Impacto de las organizaciones aliadas en la consecución de los objetivos	Para el funcionamiento de la corporación las organizaciones aliadas han sido determinantes

<i>Información Organizacional</i>		
<i>Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica</i>	Capacidades del directivo ESAL	Se requiere ser filantrópico, tener don de gente, ser aceptado por la gente, que le guste lo que hace
	Capacidades internas de la organización	Realización de proyectos Formación y actualización de personal, Responsabilidad, Transparencia Ética, Compromiso, Respeto, Comunicación y productividad.
	Procesos de formación de los empleados	Actualización permanente
	Operaciones modificadas	Los objetivos y actividades se modifican en razón del proyecto ejecutado
	Sistemas de información disponibles para la toma de decisión	Reportes de indicadores de impacto Reportes de indicadores de gestión

Fuente: Elaboración propia a partir de Entrevistas Realizadas

Debido a la naturaleza del propósito central de la Corporación Pulso Verde, es importante resaltar que entre las capacidades internas que establece, una de las más importantes es la construcción de proyectos que puedan ser presentados a entidades públicas y/o privadas en aras de conseguir la financiación del mismo. La corporación cuenta con una amplia experiencia en estos procesos, lo cual la muestra como una organización con capacidad de adaptación y flexibilidad de las formas en que lleva a cabo su objetivo central. Esta corporación en específico se mueve a partir de los diferentes proyectos contratados con diversas entidades.

Es importante resaltar que la educación medioambiental que esta corporación brinda a la población no se queda solo en aspectos relacionados con los ecosistemas sostenibles y la siembra de árboles y zonas verdes sino que traspasa los límites, consiguiendo un ambiente de interacción social pacífico entre vecinos y compañeros.

8.3. Fundación Hijos de Bolívar

Esta fundación es una organización que pretende brindar educación integral a la población en áreas críticas de desarrollo social como lo son la salud, la atención nutricional, la vivienda, la recreación, la cultura y los deportes. Fundación Hijos de Bolívar, además, busca llegar a su objetivo con a través de procesos de generación de equidad y justicia social. De hecho, su Misión lo explica en forma más clara:

Somos una organización sin ánimo de lucro que brinda atención integral a la población bolivarenses en áreas de desarrollo como son Educación, Primera Infancia, Salud, Atención Nutricional, Generación de Empleo, Vivienda, Recreación, Cultura y Deportes buscando en primera instancia la equidad y justicia social en todos sus componentes. (FHDB. Portafolio de Servicios. 2015)

Para la puesta en marcha de esta misión, la organización presta servicios de educación preescolar, básica primaria/secundaria, y media académica en los llamados “Centros de Enseñanza Hijos de Bolívar”, con un total de diecisiete (17) promociones de bachilleres académicos.

Además, la organización presta servicios de atención integral a la primera infancia en situación de desplazamiento, registrados en el SISBEN como niveles I, II y III. Este proyecto funciona gracias a los convenios establecidos con entidades como el ICETEX, la Alcaldía Mayor de Cartagena y el ICBF. Este proyecto se materializa en la existencia de:

- ✓ Centro de Desarrollo Infantil Temprano (C.D.I.T.) Mi primera Infancia (Ubicado en el Barrio Olaya Herrera, Sector 11 de Noviembre).
- ✓ Centro Infantil Luis Felipe (Ubicado en el Barrio Olaya Herrera, Sector Estela).

- ✓ Centro Infantil Gloria González (Ubicado en el Barrio Pozón, Sector La Unión).
- ✓ Centro Infantil Promesa de Dios (Ubicado en el Barrio Olaya Herrera, Sector Playas Blancas).

Cabe aclarar que estos centros educativos y de atención integral no solo se encuentran en la ciudad de Cartagena, sino que están posicionados en varios municipios de Bolívar como San Estanislao, San Cristóbal, Soplaviento, Villanueva, el Guamo. Además, cuentan con hogares de paso e internados, para la atención inmediata de niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad de sus derechos.

Todas estas estrategias educativas de atención de niñas, niños y adolescentes mantienen una coherencia directa con la visión de la organización, a saber:

Seremos en el 2020, una Organización sin ánimo de lucro que atenderá a toda la población en todo nivel y teniendo distintas sedes propias fortalecidas y con una cobertura en salud, educación y nutrición que abarque las población circunvecinas a nuestros centros de atención. (FHDB. Portafolio de Servicios. 2015)

A continuación sistematizamos la información obtenida acerca de la organización a través de las entrevistas realizadas.

Tabla 12 **Información Fundación Hijos de Bolívar**

<i>Información Organizacional</i>		
<i>Perspectiva Financiera o de resultado</i>	Entidades de apoyo permanente	Alcaldía Mayor de Cartagena ICBF DADYS
	Entidades de apoyo temporal	Cajas de compensación Universidades, Fundaciones Bancos.
	Resultado esperado en la población	-Mejora en la calidad de vida -Garantía de derechos -Educación Integral y de calidad

Información Organizacional		
Perspectiva de la población beneficiaria	Ayuda brindada por la organización	Educación Alimentación/nutrición Cuidado integral
	Problemas solucionados Por la organización	Falta de educación Desnutrición Falta de tiempo para laboral los padres de familia Escasez de espacios de recreación Falta de confianza en la comunidad Agresividad en los niños y niñas
	Proceso de selección de los beneficiarios	Proceso con enfoque diferencial e incluyente -Criterios de selección como: el estrato, que sea madres cabeza de familia, gestoras, lactantes y niños en etapa de la primera infancia.
	Capacidades que se estiman necesarias para gestionar una ESAL	-Conocimiento de las necesidades de la población -Espíritu de colaboración -Compromiso -Responsabilidad -Amor por el trabajo realizado
	Impacto de las organizaciones aliadas en la consecución de los objetivos	Nivel alto de impacto en la consecución de los objetivos planteados
	Capacidades del directivo ESAL	-Sentido de pertenencia -Conocimiento sobre las necesidades de la población -Iniciativa, -Creatividad -Motivación, -Honestidad
Proceso Interno	Capacidades internas de la organización	Liderazgo, Iniciativa, Diligencia, Organización Puntualidad, Compromiso, Responsabilidad, Planeación.

<i>Información Organizacional</i>		
<i>Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica</i>	Procesos de formación de los empleados	Permanentes y responden a las necesidades identificadas
	Operaciones modificadas	Talento Humano Estrategias pedagógicas Ampliación de la cobertura de los programas
	Sistemas de información disponibles para la toma de decisión	Balances Financieros Reportes de Indicadores de Impacto Reportes de Indicadores de Gestión

Fuente: Elaboración propia a partir de Entrevistas Realizadas

Debido a la naturaleza de los programas establecidos por esta organización habrá de decirse que el impacto generado en las comunidades no solo implica un cambio inmediato de las condiciones de vida de los niños y niñas y sus padres de familia, sino que también implica un cambio a largo plazo en la medida en que posibilita la construcción de capacidades en las poblaciones que, redundarán en la mejora de su calidad de vida.

8.4. Modelo Dirección Estratégica

Luego de la revisión del funcionamiento de las tres ESALES escogidas y teniendo en cuenta la inevitable existencia de un entorno socioeconómico y cultural cambiante y asimétrico, resulta indispensable plantear un modelo estratégico que implique en medio de la toma de decisiones, la revisión del contexto en que la organización se encuentra, atendiendo a las modificaciones que se presenten. Es así como un Modelo de Dirección Estratégica para ESALES deberá centrar sus esfuerzos en la identificación de los problemas que surjan y, partiendo de ahí, determinar los puntos clave de su gestión.

8.5. El entorno Cultural y Socio-económico:

Las estadísticas presentadas en los informes de las Naciones Unidas acerca del avance en la consecución de los Objetivos del Milenio para Bolívar y Cartagena, señalan los niveles alarmantes de pobreza que están padeciendo la población rural y urbana. Aunque los Indicadores de Necesidades Básicas (NBI) demuestran mejorías en aspectos como la cobertura de educación y el acceso a los servicios públicos domiciliarios, es preciso reconocer que muchos de los habitantes de la zona urbana del departamento de Bolívar se encuentran soportando hambre o se están alimentando precariamente.

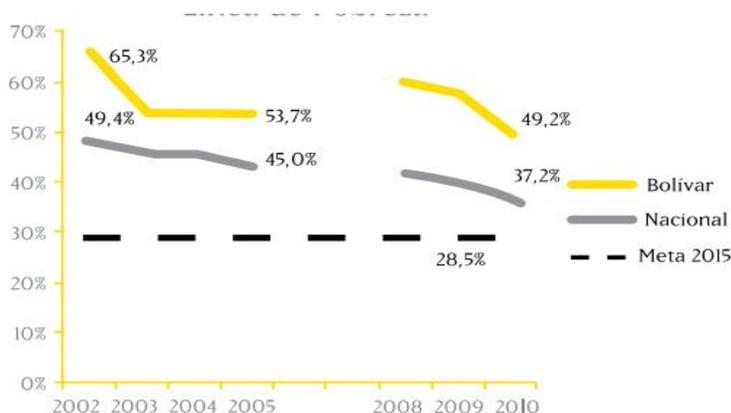


Gráfico 1. Línea de Pobreza

Fuente: Cálculos de la Mesep

Como es sabido, de acuerdo con los indicadores económicos, la pobreza se define a partir de la carencia de un mínimo ingreso, el cual es medido a través de indicadores como el observado en la gráfica anterior: La Línea de Pobreza (LP). En la gráfica se muestra que los resultados de Bolívar indican que el porcentaje de personas por debajo de la LP en el departamento se mantiene muy por encima del contexto colombiano, alcanzando un 49,2% de la población. De hecho, en 2010 Bolívar fue el décimo departamento de Colombia con mayor población pobre.

La pobreza, además de ser medida como carencia de ingresos, también se entiende como una o varias de la Necesidades Básicas Insatisfechas. Dichas Necesidades Básicas Insatisfechas se manifiestan en las siguientes carencias: hacinamiento crítico, vivienda inadecuada, acceso inadecuado a servicios públicos (acueducto y saneamiento), dependencia económica e inasistencia escolar de los niños menores de 11 años. A continuación presentamos el Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) que muestra la crítica situación de Bolívar y, por ende, Cartagena, a este respecto.

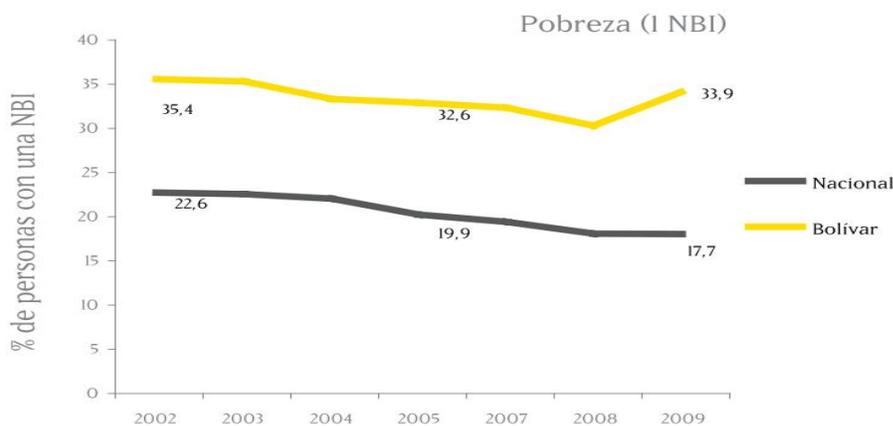


Gráfico 2. Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)

Fuente: Cálculos de la Mesepe

Como se puede observar en el gráfico anterior, y siguiendo las estadísticas presentadas por el DANE, en 2009 el 33,9% de los bolivarenses sufría la carencia de alguna necesidad básica. Más aún, si seguimos los análisis realizados por el PNUD en el informe de avances de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, diremos que Cartagena, por ser Capital del Departamento, se convierte en el único municipio que se ubica por debajo del promedio nacional con un NBI de 26,1%. La situación, como se pudo observar, es crítica.

La ausencia de oportunidades laborales y, por consiguiente, los escasos ingresos hace que las familias no puedan hacerse cargo de los costos de los servicios públicos, en gran parte privatizados; todo esto redundando en pésimas condiciones materiales de vivienda y de salud. La situación se agrava debido a las profundas inequidades existentes entre los diferentes grupos poblacionales que habitan la ciudad. Ahora bien, debido a las particulares dimensiones culturales que presenta la ciudad y teniendo en cuenta, sobretodo, los diferentes grupos étnicos que la componen, resulta necesario tener en cuenta el criterio de lo cultural más allá del sector de los artistas y creadores, teniendo en cuenta, las tradiciones comportamentales de la población.

Todo el panorama planteado se complejiza en la medida en que se reconoce la existencia de un círculo vicioso de condiciones negativas que tienen repercusiones directas en las condiciones ambientales en las que habitan las poblaciones objeto y, además, las condiciones ambientales de los espacios habitados por la población objetivo de estas organizaciones acrecienta la condición de pobreza que se refleja directamente en la salud y, en general, en las condiciones materiales de vida. Según el informe GEO Cartagena de 2009,

Tanto las ventajas competitivas de la ciudad como sus mayores debilidades están asociadas a factores ambientales, los cuales incluyen tanto una oferta ambiental amplia como conflictos por el uso y abuso de los bienes y servicios ambientales. Se hace referencia a las posibilidades de responder a las demandas de una población creciente, de mantener sus actividades productivas y de superar los riesgos naturales y antrópicos que amenazan procesos vitales para el bienestar social y el desarrollo de la ciudad, entre ellos los derivados de la ocupación de zonas de alto riesgo ante fenómenos como las inundaciones y el cambio climático. Las mayores presiones que afectan la situación ambiental de Cartagena se derivan de su intenso crecimiento

demográfico y urbano. La ciudad se ha expandido mucho en los últimos años, lo que ha implicado la ocupación de espacios naturales y zonas de alto riesgo. Tal expansión se ha llevado a cabo con poca planificación o con poco respeto por la misma, lo cual crea condiciones de vulnerabilidad ambiental que amenazan la sostenibilidad y la competitividad futuras de Cartagena. (Pág. 17)

Es así como el crecimiento poblacional y la construcción de viviendas en zonas de alto riesgo ambiental amenaza el desarrollo local sostenible (económico y social) de la ciudad. Existen entonces, en la ciudad de Cartagena, problemas tan graves como la ocupación de zonas de alto riesgo por inundaciones, deslizamientos y contaminación; así como también la destrucción de los manglares y la escasez de zonas verdes.

El crecimiento desmedido de la población supone también un aumento de la basura producida y su vertimiento inadecuado implica para la ciudad unos costes en salubridad pública y percepción estéticas bastante altos. Todo lo anterior, sin contar con los ya bastante deteriorados cuerpos de agua con que cuenta la ciudad los cuales presentan residuos sólidos y contaminación por aguas negras.

Las ESALES en Cartagena se levantan en este escenario problemático relativamente estable que se constituye en la realidad socioeconómica, cultural y ambiental concreta sobre la cual deben realizar sus actividades y plantear la permanencia y sostenibilidad de sus procesos, es por esto que resulta necesario, como primera responsabilidad de la dirección estratégica de las ESALES en Cartagena, (re)conocer el estado actual del contexto socio-económico y cultural de la ciudad y determinar su variabilidad, con el único fin de establecer las condiciones reales del entorno de acción externa de la organización y, además, para obtener lo que podríamos llamar una *Línea de Base* que permita, posteriormente, medir el nivel de cambio que proporcionan las

soluciones planteadas por la organización, todo esto teniendo en cuenta el tipo de actividad de cada ESAL.

Es una ardua tarea pretender resumir los elementos fundamentales del contexto de influencia directa de las ESALES, debido a que esto implicaría una necesaria reducción de sus rasgos y las divergentes relaciones entre ellos. Además, es bien sabido que se trata de un entorno dinámico (en permanente cambio). Sin embargo, existen unos rasgos fundamentales a tener en cuenta para su diagnóstico periódico debido a que, según lo que proponemos en este trabajo, estas organizaciones están en la obligación de implementar un ejercicio constante de evaluación del entorno a fin de posicionarse estratégicamente en el mismo consiguiendo el impacto requerido y posibilitando, a la vez, la consecución de un rol definitivo en el planteamiento de las políticas públicas que puedan estar determinando en algún grado su actuar en la ciudad de Cartagena. A continuación se enunciarán *grosso modo* los elementos a tener en cuenta en el diagnóstico del entorno:

Tabla 13
Aspectos Clave en Diagnóstico del Entorno

	Aspecto	Definición
Diagnóstico del Entorno Cultural	Principales instrumentos de intervención cultural desarrollados por las ESALES en Cartagena	Si seguimos los aportes de Droznes (2013: 6), resulta necesario conocer los instrumentos de intervención desarrollados por las otras ESALES; de tal forma que la organización pueda determinar alianzas estratégicas y establecer aliados.
	Las tradiciones comportamentales (culturales) de las organizaciones y de las poblaciones del área de influencia directa.	Desde Chandler, la estrategia debe entenderse desde dimensiones complejas relacionadas con los elementos culturales y las competencias que anteceden y determinan el funcionamiento de la misma. Es así como teniendo en cuenta que la dirección estratégica de la organización está predeterminada (o- influenciada) por rasgos culturales y sociales de la ciudad que le sirve de escenario, es importante

Aspecto	Definición
	<p>reconocer dichos rasgos comportamentales con el fin de saber con qué tipo de competencias previas cuenta la organización y generar así nuevas competencias sobre la base de las ya existentes.</p> <p>Además, es importante conocer el entorno cultural de las áreas que se pretenden impactar con el fin de establecer soluciones más pertinentes a las problemáticas afrontadas.</p> <p>Es así como, la estrategia de la organización deberá adaptarse a los ambientes en que se desarrolla la organización; reconocer el papel de los elementos culturales y rasgos nacionales en que se desarrollan sus actividades y establecer la participación de dichos rasgos en la constitución de conocimientos y capacidades previas en la planeación estratégica.</p>
<p><i>Diagnóstico del entorno Socio-Económico</i></p>	<p>El cambio en la administración pública.</p> <p>Es necesario contemplar el impacto del cambio en la administración pública en la legislatura que rige el actuar organizacional de la ciudad. Es necesario también plantear la administración pública como un modelo de gerencia de la ciudad que influencia directamente el escenario cultural de la misma, y cambia las características sociales y económicas urbanas en mayor o menor grado.</p> <p>Los principales instrumentos de intervención socioeconómicos desarrollados por las ESALES</p> <p>Resulta necesario evaluar la situación económica y social de la población a intervenir, de tal suerte que los instrumentos planteados por las ESALES impacten en forma efectiva a la comunidad. Esto implica, según Droznes (2013:6) establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas en aras de fortalecer los instrumentos de intervención.</p> <p>Los indicadores de desarrollo local</p> <p>Conocer los indicadores de desarrollo local permite establecer un panorama de riesgos y posibilidades de auto generación de desarrollo humano en la ciudad.</p>

Aspecto	Definición
Las principales tendencias demográficas	(Como el envejecimiento de la población, las nuevas formas de la familia y el crecimiento significativo de la inmigración, aspectos que condicionan el marco presente y futuro de los sistemas). Estos cambios demográficos determinan la magnitud y la composición de la demanda de bienes y servicios sociales básicos.
La inserción del entorno en el marco de las nuevas perspectivas internacionales de derechos humanos.	Resulta relevante insertar las actividades de las ESALES en el marco de las nuevas perspectivas internacionales de derechos humanos con el fin de que sirvan como marco para la vigilancia ética de la organización. Es justo esto lo que permitirá garantizar que la praxis, los comportamientos y decisiones organizacionales, estén vigilados y controlados por principios superiores y, además, las dimensionales praxeológicas y epistemológicas se encuentren estructuradas sobre la base de valores éticos y culturales, en definitiva que la organización se rija por las dimensiones ontológicas y axiológicas propuestas como fundamentales en el Rombo Filosófico.
Naturaleza de la opinión pública y La presencia de las TIC'S en el entorno urbano.	Directamente relacionado con el anterior aspecto, la organización debe conocer los canales, procesos y dinámicas de la opinión pública en la ciudad, de tal modo que se le facilite monitorear la percepción que tienen los cartageneros de sus actividades. Para esto, la organización debe establecer el nivel de presencia de TIC'S en la ciudad con el fin de utilizarlas como capacidad previa para la difusión de sus actividades.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Diversas fuentes bibliográficas

8.6. Recursos Externos e Internos

Antes de plantear soluciones a los problemas identificados, la organización deberá inventariar los recursos de que dispone en aras de plantear alternativas de solución objetivas que se amolden a sus capacidades reales de acción en el entorno. De esta forma, se hará necesario ponderar la existencia e importancia de diversos tipos de recursos. En la siguiente tabla se muestran los recursos a inventariar.

Tabla 14
Recursos a Inventariar

<i>Recursos</i>	
<i>Personal</i>	Niveles y áreas de formación
<i>Infraestructura</i>	Espacios físicos de la Organización.
<i>Herramientas</i>	Equipos de diversa índole.
<i>Medios de Comunicación Interna</i>	Programas y Equipos. Canales de Comunicación entre áreas de la organización.
<i>Proveedores</i>	Entidades y empresas que proveen bienes y servicios a la organización
<i>Aliados</i>	Organizaciones públicas y privadas que son potenciales voluntarios o colaboradores
<i>Recursos Económicos</i>	Establecer las finanzas de la organización.
<i>Valores Culturales y Organizacionales</i>	A partir del recurso humano reconocer los valores culturales y organizacionales

Fuente: Elaboración Propia

8.7. Capacidades dinámicas

La visión de la empresa basada en los recursos internos y externos y las características del entorno se queda corta en la medida en que no converge en un análisis complejo de las capacidades dinámicas que la organización deber tener y/o construirse. De esta forma, el enfoque de las capacidades dinámicas intenta superar dichos limitantes. Es por esto que se hace

indispensable cotejar el diagnóstico de recursos internos y externos con el estudio y la constitución de las capacidades dinámicas de la organización. Es así como la organización deberá entrar en un proceso de generación de capacidades dinámicas que, según los profesores Lorenzo y Ruiz (1997) se construyen a partir de las capacidades *latentes* de la organización – diferentes de las capacidades actuales que la organización efectivamente aprovecha-, las cuales se componen de memoria histórica y experiencia acumulada. Si seguimos a Garud y Nayyar (1994), a partir de ese reconocimiento, se generarán capacidades totalmente nuevas que mantengan las ventajas adquiridas en el pasado y generen nuevas ventajas en el entorno de influencia directa. En el caso del modelo propuesto, las capacidades nuevas estarán transversalizadas por la construcción de capacidades de absorción y adaptación, mucho más flexibles y, de ser necesario, temporales, ajustándose a los cambios en el entorno. Dichos cambios serán tenidos en cuenta en los diagnósticos socio-económicos y culturales periódicos realizados por la organización, así:

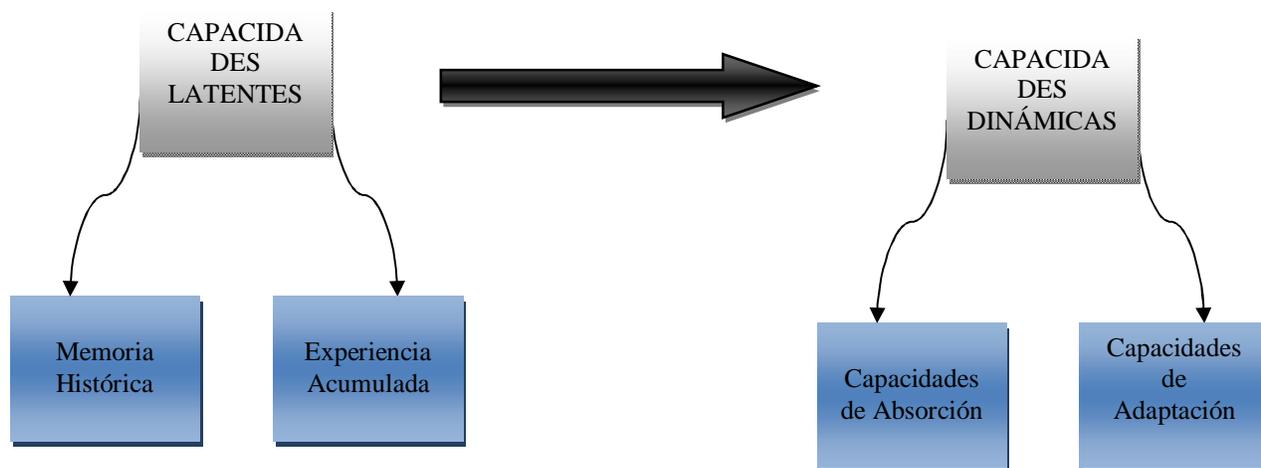


Figura 5. Evolución de las Capacidades en ESALES

Fuente: Elaboración Propia

8.8. Dirección

El necesario rol del gerente como intérprete de la estructura interna de la organización y el estado externo del entorno, redundará en la redistribución y evolución periódica de los roles y funciones, respondiendo a las capacidades internas de la organización. Lo cual permitirá la construcción y consumación de un Sistema operativo de Supervisión y Comunicación que controle el proceso de ejecución de recursos a fin de implementar soluciones y planes de prevención de nuevos impases en el desarrollo de las actividades.

8.9. Evaluación de Resultados

A través de la construcción de un sistema de control integral (más adelante veremos Cuadro de Mando Integral) las ESALES deberán evaluar sus procesos e impactos, a la luz de los resultados reales arrojados por las actividades que realizan. Dicha evaluación de impactos no puede solo constar solamente del análisis de percepción de los beneficiarios, sino que debe implicar el establecimiento de indicadores objetivos que permitan determinar el impacto real en la mejora de la calidad de vida de las personas, de tal suerte que la evaluación de resultados se constituya en un seguimiento y control de las personas beneficiadas.

8.10. Estrategias comunicativas

Las ESALES, respondiendo a que la naturaleza de los objetivos que se proponen están directamente relacionadas con lo que el PNUD llama *desarrollo local*, están en la obligación ética –e incluso estratégica- de plantear un modelo de intervención que perciba a los beneficiarios como actores dentro de cada comunidad, es decir, como sujetos activos sobre la

base de los cuales se potencia y se utilizan las capacidades de la población. Esto implica que, no solo que las estrategias de intervención deberían partir de un proceso de concertación con la comunidad, sino que también la evaluación de resultados debe concebir un proceso de *rendición de cuentas* con la comunidad en el cual se le haga partícipe a los actores sociales de los logros alcanzados con la organización, de los errores cometidos, de las lecciones aprendidas, de los nuevos retos planteados, e incluso, de las formas en que se gestionaron los recursos obtenidos en el transcurso de los procesos. Esto quiere decir que todo proceso de una ESAL debe funcionar en forma participativa, incluyendo en cada proceso a la población de forma activa. Esto genera dignificación de las personas y reconocimiento de su potencial, al tiempo que posibilita la participación ciudadana en la toma de decisiones.

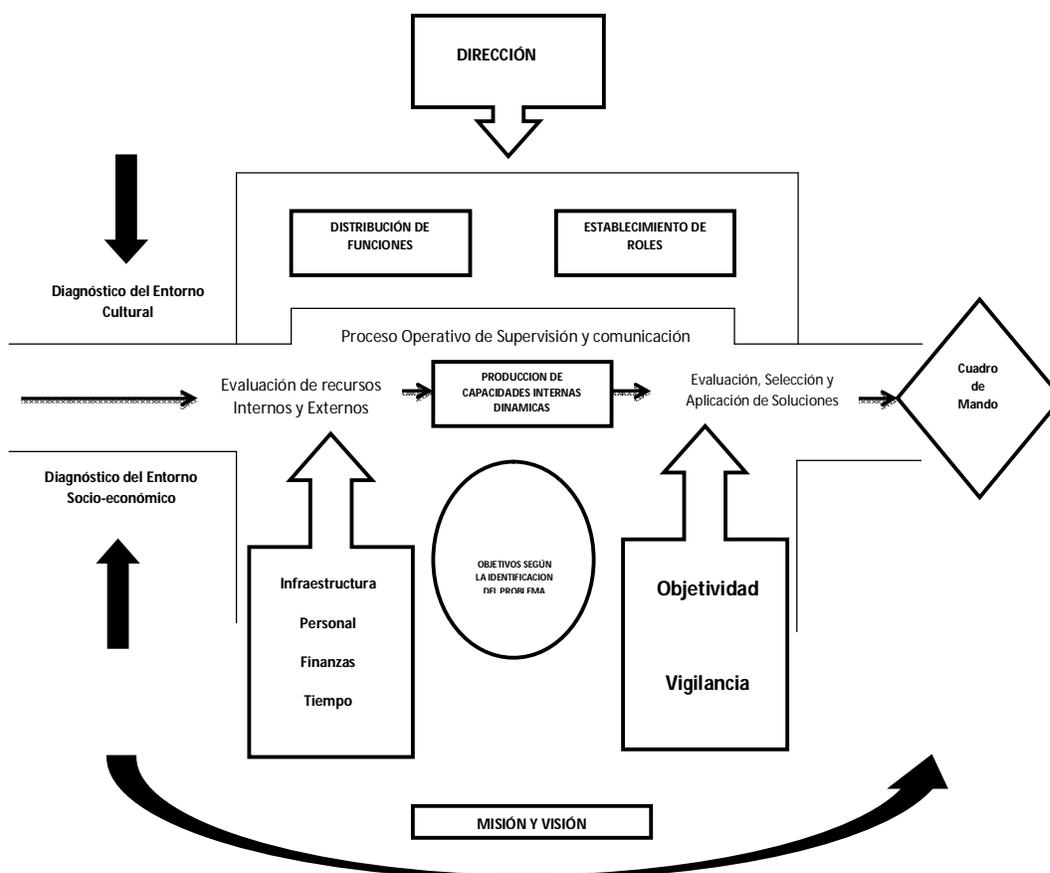


Figura 6. Modelo de Dirección Estratégica para Esales

9. Propuesta de Cuadro de Mando Integral a la Luz de las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro

De acuerdo con lo explicado en el apartado 2.2, el cuadro de mando integral es una estrategia útil para el control de las acciones que dentro de la organización guiarán la consecución de los objetivos estratégicos planteados. En esa misma línea de sentido, podemos decir que el Modelo de Dirección Estratégica propuesto por esta investigación no estaría completo sin la construcción de una propuesta de Modelo de Mando Integral que entienda las dimensiones que diferencian las ESALES de las organizaciones con ánimo de lucro y refleje su estrategia. De esta forma, las cuatro perspectivas planteadas por Norton y Kaplan, según las cuales se debe regir el Balance Scorcard (BSC), deberán sufrir una necesaria adaptación a la naturaleza de las organizaciones estudiadas en este trabajo.

Según habíamos dicho, las cuatro perspectivas podrían entenderse en forma entrelazada e interdependiente, así: la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (identificar las capacidades y el potencial del capital humano con que cuenta la organización, los sistemas de comunicación y acción y el clima laboral) repercute directamente en la estructuración y ejecución de los procesos internos (índices de productividad, calidad e innovación de productos y servicios.) que, a su vez, determinan la satisfacción del cliente (Perspectiva del Cliente). Es entonces la satisfacción del cliente lo que mejoraría los índices de la perspectiva financiera, aumentando los niveles de ingresos, la rentabilidad, etc. La forma gráfica de representar esta interdependencia sería la siguiente:

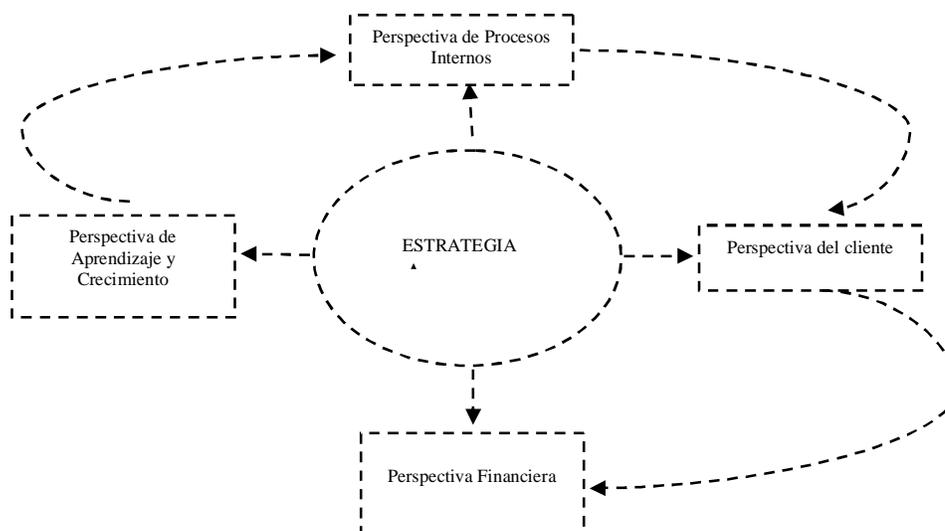


Figura 7. Interdependencia de Perspectivas- Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, en definitiva, el análisis de la perspectiva financiera sería crucial para la evaluación de los objetivos obtenidos por entidades con ánimo de lucro, convirtiéndose en la variable fundamental que determinará si la estrategia consigue realmente los resultados esperados.

Sin embargo, las prioridades dentro de las ESALES cambian, en la medida en que su objetivo principal se diferencia substancialmente del objetivo de las organizaciones con ánimo de lucro. Mientras para las organizaciones con ánimo de lucro el objetivo final es la consecución de un beneficio económico particular, para las ESALES estudiadas el objetivo puede condensarse en la necesidad de mejora de las condiciones de vida de los miembros de una sociedad.

A través de la construcción del cuadro de mando integral las ESALES deberán evaluar su funcionamiento, teniendo en cuenta el nivel de consecución de los objetivos planteados y la evaluación directa de los impactos reales conseguidos en el entorno de influencia directa. Además, el cuadro de mando deberá condensar los intereses de la organización concretados en la dirección, así:

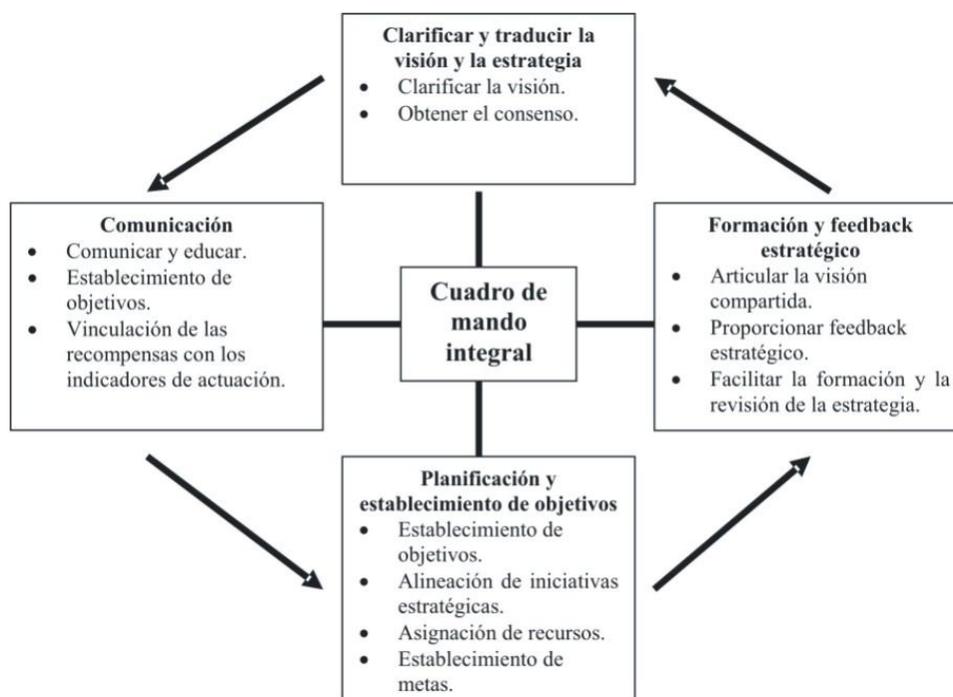


Figura 8. Objetivos Organizacionales dentro del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Fuente: Kaplan RS, Norton DP. Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press; 1996

Teniendo en cuenta esto, la interdependencia y coordinación de las cuatro perspectivas cambiarían radicalmente de enfoque. La siguiente figura es la propuesta que de Cuadro de Mando Integral para ESALES de esta investigación.

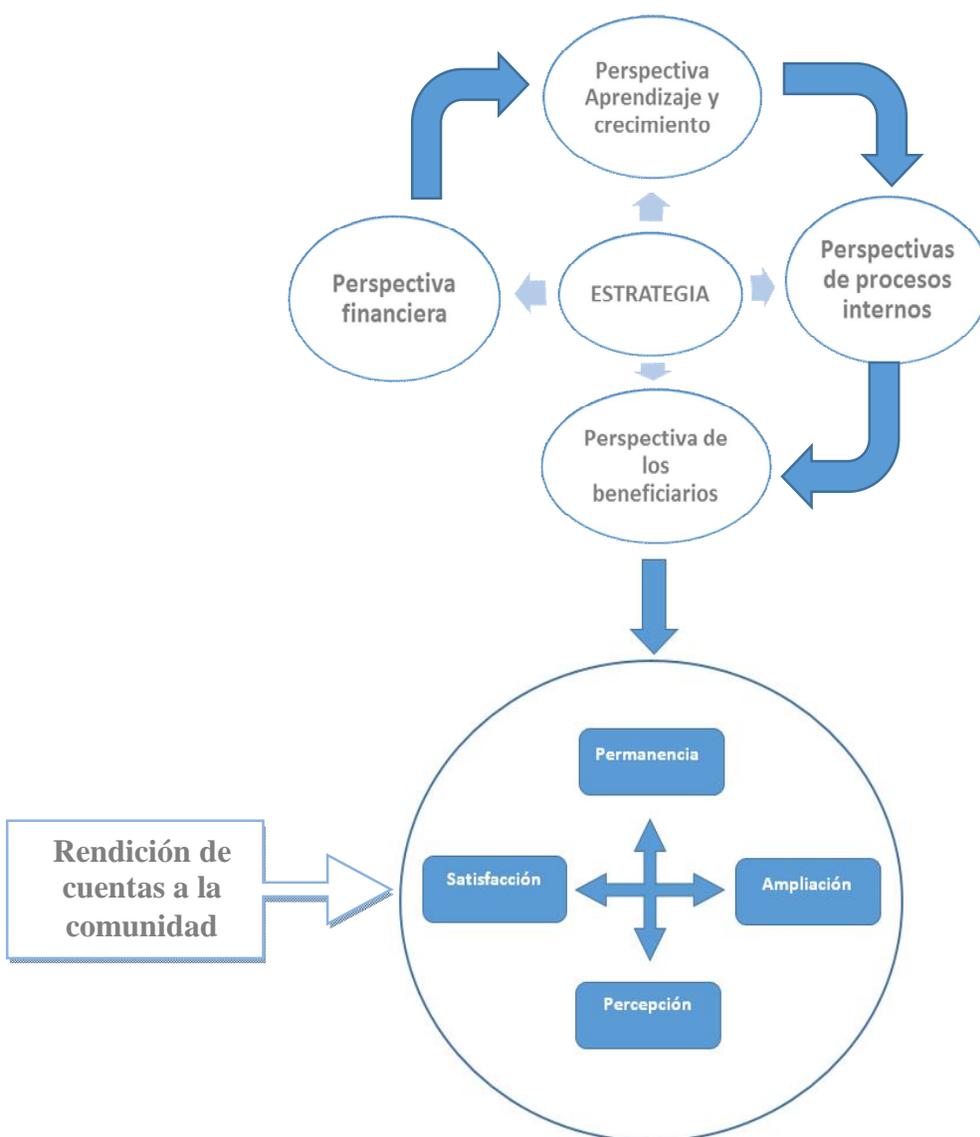


Figura 9. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para ESALES

Fuente: Elaboración Propia

Para entender la propuesta de Cuadro de Mando Integral, se hace necesario reconocer el carácter central de la estrategia planteada y evidenciar la forma en que el modelo de dirección estratégica para ESALES propuesto en el capítulo anterior se ve reflejada en cada una de las perspectivas, haciendo énfasis en el objetivo final de estas organizaciones.

✓ **Perspectiva Financiera:** de la adecuada gestión financiera en las ESALES dependen en gran medida la ampliación de las posibilidades de consecución de los propósitos sociales de la organización. Es así como, se hace necesario reconocer que este tipo de organizaciones requieren ser gestionadas sobre la base de principios de planeación estratégica empresarial.

Esto debe realizarse teniendo en cuenta que la metodología de gestión financiera debe estar determinada (en una relación de subordinación y dependencia) por los propósitos y el carácter no lucrativo de la organización. Para gestionar, medir y monitorear los recursos de la organización se requiere un rigor mucho más severo si se tiene en cuenta que los recursos disponibles para este tipo de organizaciones son escasos y deben ser manejados con total transparencia.

En el caso específico de las Organizaciones sin ánimo de lucro, esta perspectiva hará énfasis no en la evaluación de los ingresos obtenidos sino en lo que en el Modelo de Dirección Estratégica propuesto es llamado “Evaluación de Recursos Internos y Externos”. Esto implica el control de la adecuada ejecución de los recursos invertidos y los recursos internos a la organización, de tal forma que se permita la posterior evaluación de los mismos. Para esto, se hace necesario su análisis a la luz de los impactos que los recursos tienen en la construcción de capacidades internas dinámicas y el aprovechamiento de las capacidades externas, así como también, la determinación de los niveles en que dichos recursos impactan la satisfacción de los clientes por medio de los procesos internos.

La medición de la perspectiva financiera se lleva a cabo para las ESALES a partir de indicadores que tienen que ver con la reducción de los costos de cada proceso interno, la disminución de los costos de mano de obra, el establecimiento de alianzas estratégicas con

entidades públicas y privadas y la ampliación de las donaciones. Además, si se tiene en cuenta que las organizaciones estudiadas tienen métodos tradicionales de financiación para ESALES (Fundación Redimir recibe ayuda de convenios con entidades estatales y privadas; Fundación Hijos de Bolívar realiza su financiación a través de contratos con el distrito de Cartagena, con el departamento de Bolívar y con el Bienestar Familiar) resulta necesario establecer una nueva forma de financiación de los programas de las organizaciones sin ánimo de lucro que vaya más allá del padrinazgo y las donaciones y que contemple quizá el desarrollo de bienes y servicios para ofertar en el mercado.

Tabla 15 Indicadores para Medición de Perspectiva Financiera en ESALES

Objetivo estratégico: Sostenibilidad a largo plazo

OBJETIVOS	INDICADORES
<i>Disminuir los costos de procesos internos</i>	Costos accesorios irrelevantes/Costos netos de cada proceso
<i>Disminuir los costos en personal</i>	Número de trabajadores voluntarios sobre el total de trabajadores de la organización
<i>Ampliar el margen de donaciones y subvenciones</i>	Entidades aliadas/entidades donantes/personas naturales donantes
<i>Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas</i>	Número de entidades públicas y privadas que sirven de colaboradores financieros de los procesos de la organización
<i>Desarrollar de proyectos productivos</i>	Porcentaje de personas que participan de proyectos productivos agenciados por la organización
<i>Desarrollar de productos y servicios comerciales</i>	Número de productos ofertados por la organización. Número de servicios ofertados por la organización

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** esta perspectiva en el contexto de las organizaciones sin ánimo de lucro implica la generación y evaluación de las *capacidades internas dinámicas* así como también el *aprovechamiento de las capacidades externas* que pueden ayudar a la mejora continua de los procesos de la organización. Esto implica no solo

la evaluación del desarrollo académico y profesional del personal, sino también la evaluación del clima laboral y la ampliación de conocimientos del entorno de influencia directa de los procesos de la organización, es decir, lo que en el Modelo de Dirección Estratégica hemos llamado *diagnóstico del entorno cultural y social*.

Siguiendo con esta línea de sentido, se necesitará un cambio de enfoque acerca del personal y sus responsabilidades dentro de la organización. De esta forma, el personal deberá convertirse en investigadores asiduos del entorno, generando conocimiento acerca de las realidades externas que pueden ser mejoradas por la organización y, al mismo tiempo, creando alternativas metodológicas que exploten las capacidades internas.

El personal será pues, en tanto que capacitado, el motor del crecimiento de la organización en la medida en que efectuará las adecuaciones necesarias a las metodologías planteadas y generará conocimiento significativo del entorno, de tal suerte que los objetivos y actividades de la organización estén siempre actualizados, esto es, que respondan a las necesidades reales de un contexto socio económico y cultural en constante cambio.

Las capacitaciones constantes en investigación social, cultural y política pública, significarán para la organización la garantía del aprendizaje permanente sobre el entorno y permitirá la creación de nuevas capacidades y, además, la optimización de las capacidades existentes. Dichos procesos de aprendizaje y crecimiento implican una cuantiosa inversión en tiempo no solamente a niveles individuales sino colectivos, que pueden y deben ser pensadas como estrategias que, a mediano y largo plazo mejorarán los procesos de la organización e incluso, el clima laboral.

Evidentemente dicho aprendizaje implicará no solo la inversión en tiempo antes mencionada, sino en mecanismos de comunicación internos a la organización y redundará en

un personal capacitado y satisfecho con los procesos, en la medida en que se sentirá incluido en la toma de decisiones y la planeación.

Tabla 16

Indicadores para la Medición de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en ESALES

Objetivo estratégico: conservar el personal clave en las ESALES para satisfacer las potencializar las capacidades internas dinámicas a través de liderazgos y el empoderamiento.

OBJETIVOS.	INDICADORES
<i>Aumentar las capacidades internas dinámicas</i>	Capacitaciones acerca de desarrollo cultural, investigación social y política pública/número de trabajadores y voluntarios que asisten a las capacitaciones
<i>Mejorar las capacidades de la dirección de la organización</i>	Capacitaciones al personal directivo en planeación estratégica
<i>Retención del personal de la organización</i>	Tasa de retención del personal clave
<i>Satisfacción del personal de la organización</i>	Encuestas sobre clima laboral
<i>Implementar tecnologías facilitadoras en la organización.</i>	Porcentaje de ayudas de sistemas de información y personas capacitadas en dichos sistemas.

Fuente: Elaboración Propia

✓ **Perspectiva de Procesos Internos:** teniendo en cuenta que la palabra procesos implica la interrelación de actividades y que, dichas actividades están siendo llevadas a cabo por el personal, esta perspectiva debe evaluar la adecuada *distribución de funciones y el establecimiento de roles*, así como también implica el control de los procesos operativos, haciendo énfasis en los procesos de comunicación al interior de la organización.

Es bien sabido que, para controlar los procesos se requiere que, cada departamento o fase inmersos en el mismo, puedan tener una retroalimentación permanente que solidifique su interdependencia y optimice la calidad de los resultados obtenidos a nivel global. Es así como las entradas y salidas de información al interior de la organización se constituyen en puntos neurálgicos de ejecución y control de los procesos, subprocesos y actividades. Es la

comunicación lo que permite la coordinación armónica de los diferentes roles y funciones y, es por esto, que los mecanismos utilizados deben trabajar en forma eficiente.

Es entonces cuando la organización debe: a. identificar cuáles son los procesos que se están llevando a cabo; b. construir, difundir y ejecutar normas que instituyan en forma clara la operacionalización estándar de dichos procesos (dicha estandarización en este tipo de entidades debe tener en cuenta la flexibilidad debido a lo cambiante del entorno); c. establecer mecanismos claros para la documentación y estudio de resultados que permitan la consolidación o mejora de metodologías y; d. instaurar estrategias de motivación, sanción para el desarrollo sistematizado de los procesos.

De esta forma, los indicadores que nos mostrarán la evaluación de esta perspectiva implicarán factores como la innovación y la pertinencia de los procesos emprendidos.

Tabla 17

Indicadores para la Medición de la Perspectiva Procesos Internos en ESALES

Objetivo Estratégico: Monitorear la eficacia de los procesos que son cruciales en las ESALES para implementar las estrategias a fin de alcanzar su misión.

OBJETIVOS	INDICADORES
<i>Innovar en los procesos de prestación de servicios externos y en la comunicación interna</i>	Tiempo de reacción ante una solicitud
<i>Responder a las necesidades reales de la población atendida</i>	Número de beneficiarios atendidos/tiempo
	Número de casos que obtuvieron satisfacción
<i>Optimizar de la infraestructura</i>	Número de establecimientos donde pueden desarrollar su objeto social.
	Número de mejoras realizadas a la sede o sedes actuales de la organización.
	Número de proyectos aprobados y ejecutados.
<i>Desarrollar de nuevos proyectos</i>	Número de procesos certificados
<i>Mejorar la calidad y eficiencia en los procesos.</i>	Número de mecanismos de comunicación interna

Fuente: Elaboración Propia

✓ **Perspectiva de los Beneficiarios:** es esta la perspectiva en la que el cuadro de mando integral para ESALES debe poner énfasis en la medida en la que se convierte en la razón de ser de las mismas. En el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro no resulta apropiado hablar de clientes, por lo que se ha renombrado la perspectiva para incluir a la población que se beneficia de los procesos y programas de cada organización.

Es así como la perspectiva de los beneficiarios deberá ser entendida sobre la base de cuatro dimensiones básicas a evaluar. Dichas dimensiones son: **permanencia** de los programas y procesos/**permanencia** de los beneficiarios en los programas, **ampliación** de la cobertura de población beneficiaria y ampliación de los objetivos de acuerdo a los cambios obtenidos, **percepción** de la organización por parte de los beneficiarios y **satisfacción** de los beneficiarios. Esta última dimensión deberá ser medida a partir de los impactos generados a niveles individuales y colectivos en la calidad de vida de los beneficiarios de las ESALES.

Llegados a este punto, retomamos y enfatizamos en la necesidad de un personal capaz de acopiar la información de los resultados obtenidos por los procesos, no solo para documentarla, sino para sacar conclusiones entorno a la efectividad de los mismos y proponer alternativas de mejora de ser necesario, sobre la base de la información recolectada. Así, la permanencia, ampliación, percepción y satisfacción de los beneficiarios, será monitoreada y evaluada de forma sistemática y significativa, en la medida en que repercutirá en adecuaciones reales en la planeación y ejecución de los procesos.

Tendiendo entonces en cuenta el propósito fundamental de las ESALES, se hace indispensable que cada organización construya y ejecute un sistema de rendición pública de cuentas. Todo esto, debido a la necesidad de difundir los procesos internos y proyectar una imagen de transparencia, compromiso y efectividad con los beneficiarios. Así pues, la

organización tendrán que controlar y evaluar sus procesos internos, aclarando la relación de causalidad entre estos y los resultados obtenidos como estrategia para el cambio de percepción social.

Tabla 18

Indicadores para la Medición de la Perspectiva Beneficiarios en ESALES

Objetivo Estratégico: Mejorar la calidad de vida a nivel individual y colectivo de los beneficiarios de las ESALES.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
<i>Garantizar no solo la continuidad de los procesos sino también la permanencia de los beneficiarios en los procesos y servicios ofrecidos</i>	Número y continuidad de programas y procesos. Número y permanencia de los beneficiarios de los programas.
<i>Ampliar la cobertura a nivel local de población beneficiaria</i>	Número de beneficiarios/zonas de influencia
<i>Mejorar la percepción sobre la organización que tienen los beneficiarios</i>	Proyectos de comunicación y difusión de los procesos
<i>Aumentar el índice de satisfacción de los beneficiarios</i>	Porcentaje de personas satisfechas con la labor de la organización
<i>Ampliar el alcance de los objetivos de acuerdo con los logros alcanzados</i>	Estrategias modificadas

Fuente: Elaboración Propia

Con las tablas anteriores se demuestra la aplicabilidad del cuadro de mando integral propuesto en esta investigación, en la medida en que supone la posibilidad de medición y evaluación de cada dimensión y perspectiva, aunándola con los aspectos relevantes trabajados en el Modelo de Dirección Estratégica para ESALES planteado. De esta forma, cada perspectiva puede ser controlada, evaluada, replanteada y mejorada según la organización lo requiera y el entorno socioeconómico y cultural lo determine. Así pues, la intersección de las cuatro perspectivas redundará en la mejora de los elementos esenciales de la organización.

Conclusiones

Teniendo en cuenta los objetivos planteados al principio de este documento como las metas parciales a conseguir en el transcurso de la investigación, se puede concluir que:

Rescatando lo aprendido luego de la revisión de los postulados de Drucker, las ESALES deben plantear su estrategia teniendo en cuenta que el escenario de actuación de las organizaciones se constituye en un entorno cambiante y lleno de incertidumbres que deberá ser controlado conociendo las certezas existentes en torno a los factores socioeconómicos y políticos. Para el caso de las organizaciones estudiadas, los factores a tener en cuenta para establecer dichas certezas deben ser:

- ✓ La distribución de las riquezas en la ciudad de Cartagena y,
- ✓ El escenario político que determina la realidad económica y social de la ciudad de Cartagena.

El establecimiento de dichas certezas, permitirá poner en práctica lo aportado por Chandler, a saber: la estructura de las ESALES debe modificarse en razón de los cambios ambientales a los que se encuentra expuesta. De esta forma, las ESALES estudiadas deberán analizar los siguientes elementos propuestos por Chandler:

- Los elementos culturales y los rasgos nacionales propios del contexto socio geográfico en que se encuentran situadas las actividades de la organización;
- Los conocimientos y capacidades previas a la planeación organizacional.

Desde Chandler y Drucker, lo anterior es un análisis que debe preceder al planteamiento de la estrategia en las ESALES estudiadas, pero también debe transversalizar las adecuaciones y modificaciones que se realicen a la misma de acuerdo a los cambios del entorno.

Por otro lado, y teniendo en cuenta lo arrojado por los estudios de cuadro de mando y también, el cuadro de mando propuesto por esta investigación, se concluye que existen cuatro aspectos clave en la estructuración de un cuadro de mando para ESALES, a saber:

- Evaluación y documentación de recursos internos y externos a la organización. Cada ESAL deberá conocer los recursos financieros, humanos, tecnológicos, de infraestructura, capacidades, ambiente externo, etc. antes de plantear o empezar a plantear la estrategia.
- Establecimiento de los mecanismos de potencialización de capacidades en el personal y en la organización existentes y, al tiempo, proyección mecanismos nuevos para obtener dicha potencialización.
- Estandarización de procesos internos llevados a cabo hasta el momento en la organización. Hay que resaltar aquí que dicha estandarización debe permitir la flexibilidad de los procesos en aras de que se adecuen a los constantes cambios que sufre en entorno socioeconómico y cultural y la población objetivo.
- Monitoreo de la satisfacción y percepción de los Beneficiarios. Que implicará no solo la medición cuantitativa de los resultados obtenidos sino que, incluirá un estudio subjetivo de las percepciones de los usuarios de la organización, teniendo en cuenta la transparencia de los procesos internos como elementos fundamentales en la creación de confianza entre la ESAL y su población objetivo. Esto implicará entonces, que los sistemas de rendición de cuentas no solo involucren a las organizaciones financiadoras o en convenio, sino también a la comunidad de

influencia directa de la ESAL. Este último aspecto es de vital importancia si la ESAL tiene como pretensión sostener sus programas en el tiempo y ampliar su entorno de acción.

Proponer un cuadro de mando integral a la luz de las organizaciones sin ánimo de lucro, garantiza la posibilidad de que las ESALES puedan autoevaluarse para mejorar sus procesos y, por ende, mejorar la calidad de vida de los sujetos beneficiarios.

Por otra parte, analizar los modelos conceptuales de dirección estratégica y conocer sus características y metodología nos permite asegurar que cada modelo nace a partir de un contexto y pretende responder a las necesidades específicas de las organizaciones de acuerdo con su naturaleza. Es por esa razón que presentamos un modelo de dirección estratégica que condensa los aspectos fundamentales a tener en cuenta al momento de constituir una Organización sin ánimo de lucro, considerando las características socioeconómicas, culturales y ambientales propias de la ciudad de Cartagena y su indiscutible influencia en los resultados obtenidos en la ejecución de cualquier estrategia en las ESALES.

De tal modo que no es recomendable que las organizaciones tomen un modelo y lo apliquen sin antes adaptarlo o replantearlo en razón de las circunstancias propias de nacimiento y acción, esto es, teniendo en cuenta su contexto socio-económico y cultural, además de su propósito o motivación originarias.

Por otro lado, proponer un modelo de dirección estratégica para entidades sin ánimo de lucro, nos permitió reconocer la necesidad de ordenar y sistematizar la información acerca de la estrategia empresarial para entidades sin ánimo de lucro, de tal forma que se amplíen los marcos y modelos, en aras de que las ESALES puedan mejorar sus procesos.

Por último y teniendo en cuenta que, son las ESALES quienes en gran parte contribuyen al desarrollo socio-económico y cultural de ciudades como Cartagena, resulta crucial que manejen una dirección organizada, coherente, eficiente y controlada.

Referencias Bibliográficas

(1990). Las Nuevas Realidades. Edhasa: Editorial Sudamericana.

1965. Corporate strategy. New York: McGraw-Hill.

1979. The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, NJ:

Prentice-Hall, Inc. 1979. The Structuring of Organizations., NJ: Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

1980. Strategic issue management. Strategic Management Journal, 1, 131-148.

1984. Corporate strategy: The essential intangibles. McKinsey Quarterly, Vol. 4 (4): 43-49.

Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.

Andrews, K. R. 1965/1969. In Learned, E. P.; Christensen, C. R; Andrews, K. R.; & Guth, W. D.

1965. Business policy: Text and cases. Homewood, Il: Irwin. 1965 is 1st edition; 1969 is revised edition. Note: Andrews is not sole author of any chapter, nor editor of the book, he is a co-author; I include this strange reference since it is how Mintzberg et al (1998, 1999, 2003) mistakenly cite Andrews.

Andrews, K. R. 1971. The concept of corporate strategy. Homewood, Illinois: Irwin.

Ansoff, H. I. 1957. Strategies for diversification. Harvard Business Review, Vol 35 (15); 113- 124.

Cano Flórez, Milagro y OLIVERA, Daniel. Algunos modelos de planeación. 2008. En revista Ciencia Administrativa. México. Descargado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>.

Casate Fernández, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. ACIMED. v.15 n.6 Ciudad de La Habana. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000600002

Chandler, A. D. Jr. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge/London: The M.I.T. Press.

Cleary Th., Sun T. 2003. El Arte de la Guerra. Ed. Arca, España. Págs 14 y ss.

Contreras Sierra, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica* En: Revista Pensamiento y gestión. N° 35. Págs. 157-181. Universidad del Norte. {En Línea}. {22 de enero de 2015}. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07>

Davis, L. E. (1979). *Optimizing Organization - Plant Design: A Complementary Structure for Technical and Social Systems*. *Organizational Dynamics*, Autumn.

Droznes, Lázaro. 2013. *El arte de la guerra. Guía de aplicación de los principios básicos de la guerra a las realidades de los mercados competitivos contemporáneos*. Descargado de <https://etikhe.files.wordpress.com/2013/10/el-arte-de-la-guerra.pdf>.

Drucker, P. (1999). *Al pie de la letra*. {En línea}. {fecha de consulta: 2 de enero de 2015}.

Disponible en:

Fayol, Henri (1916) (en francés), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, París, H. Dunod et E. Pinat, OCLC 40204128

Garud, R. & Nayyard, R. (1994). *Transformative capacity: continual structuring by intertemporal technology transfer*. *Strategic management Journal*. Volumen 15

Horowitz, Adam & Lasswell, Marcos. 2004. "Los momentos tontos en la Historia de los Negocios: productos inútiles, ofertas ruinosas, jefes sin ideas y otros signos de vida poco inteligente en el trabajo" *Business 2.0*, Nueva York: Portafolio.

<http://www.pnuma.org/deat1/pdf/2009%20-%20GEO%20Cartagena.pdf>

<https://e.cerrey.com.mx/IntraCerrey/knowledge/Organizacion/al%20pie%20de%20la%20letra%20%28Drucker%29.pdf>

Informe GEO Cartagena. (2009). Disponible en

Kauffman González, S. H. (2003). Construcción de un modelo de Planeación Estratégica Universitaria. IIESCA. Universidad Veracruzana.

Kauffman González, S. H. et al. (2005). Modelo general de planeación mercadológica. IIESCA. Universidad Veracruzana.

Kotler, Philip y Gary Armstrong (2000). Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. México.

Learnd, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. 1965. Business Policy: Text and Cases. Homewood, Illinois, Irwin.

Lorenzo Gómez, J. & Ruiz Navarro, J. (1998). Flexibilidad Estratégica y Capacidades Dinámicas: la utilización de la capacidades.

Mintzberg, H. & Lampel, J. 1999. Reflecting on the strategy process. Sloan Management Review, vol. 40 (3): 21-30.

Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B.; & Ghoshal, S. 2003. The Strategy Process: Concepts, Contexts, & Cases, 4th Edition. NJ: Prentice-Hall. 1973. The Nature of Managerial Work. NY: Harper & Row.

Ogliastri, E. (1996). Manual de Planeación Estratégica: Teoría, aplicaciones y casos. 3ª edición.

Bogotá: Ediciones Uniandes

Pérez, C. M. (2011). La sabiduría secreta de Maquiavelo. Madrid: Editorial Libros en Red.

Pérez, R. y Massoni, S. (2009). Hacia una Teoría General de la estrategia. {En línea}. {Fecha de consulta: 24 de enero de 2015}. Disponible en:

<https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/2008-11-18-rafael-alberto-pc3a9rez-y-sandra-massoni-hacia-una-teorc3ada-general-de-la-estrategia.pdf>

Porter M. 1979. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, Mar-Apr. 1980.

Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. NY: Free Press.

Sánchez, Carlos. 2010. Otra visión sobre el liderazgo. En Revista Actuari@. Publicado en:

http://www.revista-actuario.com/Publicaciones/Ene10/Otra%20Visi%C3%B3n%20sobre%20Liderazgo%20-%20Carlos%20S%C3%A1nchez_Final.pdf

Sun Tzu. Arte de la guerra de Sunzi (edición bilingüe). 2006. Versión restaurada a partir del manuscrito de Yinqueshan (siglo II a. C.), a cargo de Laureano Ramírez Bellerín. Madrid: La Esfera de los Libros.

Taylor, F. W. Principios de la Administración Científica (1911). Editorial Ateneo: Buenos Aires, 1973.

Von Neuman y Morgenstern. (1944). Teoría de juegos y comportamiento económico.

Anexos

Modelo De Dirección Estratégica Aplicado A Organizaciones Sin Ánimo De Lucro

OBJETIVO GENERAL : Formular una propuesta para el diseño de un modelo de dirección estratégica para entidades sin ánimo de lucro.

Esta encuesta está dirigida a los directivos de las entidades sin ánimo de lucro.

Esta encuesta pretende determinar el objetivo social de las Entidades sin Ánimo de Lucro en el marco del Trabajo de Grado titulado MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO para optar por el título de Maestría en Administración de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

1. ¿Nombre de la Organización?

- Fundación Redimir
- Corporacion Pulso Verde
- Fundación Hijos de Bolívar

2. Genero

Marque con una X :

- Masculino
- Femenino

3. ¿En qué rango se encuentra su edad?

Marque con una X :

- 20 - 30 años
- 31 - 40 años
- 41 - 50 años
- Más de 50 años

4. ¿Cuál es su cargo dentro de la organización?

Marque con una X :

- Gerente
- Gerente Financiero
- Dueño
- Director Ejecutivo
- Otros

5. ¿Tiempo de vinculación en la organización?

Marque con una X :

- 1 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- Más de 15 años.

6. Nivel de formación

Marque con una X :

- Primaria
- Bachillerato
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional
- Especialista
- Magister
- Doctor
- Otros: _____

7. ¿Según sus funciones dentro de la organización a qué nivel jerárquico pertenece?

Marque con una X :

- Estratégico: Corresponde a la planeación que se orienta a lograr los objetivos de la organización y su fin es establecer los planes de acción para el funcionamiento de la compañía, es quien define los objetivos, misión, visión.
- Táctico: Desarrolla detalladamente la planeación del funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa a partir del marco de referencia elaborado en el nivel estratégico.
- Operativo: Corresponde a la asignación de las tareas puntuales que debe realizar cada colaborador de la organización en cada una de las áreas de trabajo que componen la compañía.

8. ¿Cuál es el propósito social de la organización y cuáles son las actividades que realizan?

9. ¿A qué tipo de población están dirigidas las actividades de la organización y como es el proceso de selección de los beneficiarios?

10. ¿Cuáles son los resultados que se esperan en la población a partir de la ejecución de las actividades de la organización? Describa las transformaciones sociales que se pretenden conseguir con las actividades de la organización.

11. ¿Qué capacidades estima que son más necesarias hoy en día para gestionar una organización sin ánimo de lucro?

12. ¿Qué diferencias (si es que las hay) existen entre las capacidades y aptitudes que requiere un directivo en el sector de las ESALES y las que requiere para trabajar en la empresa privada o en el sector público?

13. ¿Qué puede aprender un directivo de la empresa de los directivos de las ESALES y viceversa?

14. El sector privado está interviniendo cada vez más en proyectos de carácter social a través de su responsabilidad social corporativa. ¿Cree que eso puede influir en la estrategia y enfoque del sector de las entidades sin ánimo de lucro?

15. ¿Cuáles son las organizaciones financieras y/o subsidiarias que apoyan en forma permanente las actividades de la ESAL?

16. ¿Cuáles las organizaciones financieras y/o subsidiarias que apoyan en forma temporal las actividades de la ESAL?

17. ¿Cuál es el nivel de impacto de las organizaciones aliadas en la consecución de los objetivos de la organización?

18. Describa la estructura de la organización

19. ¿Cuáles son las capacidades internas de la organización? Describa elementos internos que se constituyen en fortalezas a la hora de ejecutar las actividades de la organización

20. ¿Qué tipo de operaciones (actividades) al interior de la organización han sido modificadas en aras de innovar en los procesos?

21. ¿Cómo son los procesos de formación del personal de la organización?

22. ¿Considera usted que los procesos de formación a los empleados de la organización son permanentes y de calidad?

Marque con una X :

- Sí X
- No

23. ¿Cuáles son los sistemas de información disponibles para la toma de decisiones?

Marque con una X :

- Balances Financieros
- Reportes Gerenciales
- Reportes estadísticos por área
- Reportes de indicadores de impacto
- Reportes de indicadores de gestión
- Otros
- Nota:

Modelo De Dirección Estratégica Aplicado A Organizaciones Sin Animo De Lucro

OBJETIVO GENERAL : Formular una propuesta para el diseño de un modelo de dirección estratégica para entidades sin ánimo de lucro.

Esta encuesta pretende determinar el nivel de satisfacción de USUARIOS de ESALES en el marco del Trabajo de Grado titulado **MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO** para optar por el título de Maestría en Administración de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

1. ¿De qué organización es beneficiario?

Marque con una X :

- Fundación Redimir
- Corporación Pulso Verde
- Fundación Hijos de Bolívar

2. Genero

Marque con una X .

- Masculino
- Femenino

3. En que rango se encuentra la edad del beneficiario?

Marque con una X .

- 11 -20 años
- 21 - 30 años
- 31 - 40 años
- 41 - 50 años
- Más de 50 años.

4. Nivel de escolaridad

Marque con una X .

- Primaria
- Bachillerato
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional
- Otros:

5. Número de hijos

Marque con una X .

- 1: edad _____
- 2: edad _____, _____
- 3: edad _____, _____, _____
- 4: edad _____, _____, _____, _____
- Más de 4: edad _____, _____, _____, _____, _____

6. Número de personas a cargo

Marque con una X .

- 1 -3 : edad _____, _____, _____
- 4 - 6 : edad _____, _____, _____, _____, _____, _____
- 7 - 9: edad _____, _____, _____, _____, _____, _____
- Más de 9: edad _____, _____, _____, _____, _____, _____

7. Tipo de vivienda

Marque con una X .

- Propia
- Arrendada
- Familiar

8. Lugar de residencia

9. ¿Cuáles son las necesidades de la población de la cual hace parte?

10. ¿La organización comprende las necesidades de la población? *

Marque con una X .

- Sí
- No

Por qué?

11. ¿Qué tipo de ayuda le brindó la organización?

12. ¿La organización aportó en la solución de un problema personal y/o social?

Marque con una X .

- Sí
- No

Por qué?

13. ¿A qué problema aportó solución la organización?

14. ¿La organización ofrece una atención y asesoría personalizada? Si la respuesta es afirmativa, Explique Cuáles.

Marque con una X .

- Si
- No

Cuales:

15. ¿La respuesta obtenida por la organización fue oportuna?

Marque con una X .

- Sí
- No

Por qué?