



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

Organización y gestión de la ONG: SalEduDis

Autoras:

PEDROSA, María José

Registro: 32536

maria.pedrosa@fce.uncu.edu.ar

CABRERA, Lucía María

Registro: 31904

lucia.cabrera@fce.uncu.edu.ar

Director:

NOUSSAN LETTRY, Ramiro Luis

Registro: 27767

ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar

Co-directora:

MASELLI, Angelina

Registro: 32144

angelina.maselli@fce.uncu.edu.ar

Mendoza, 2024.

RESUMEN TÉCNICO

La investigación se centra en la planificación estratégica y gestión de la ONG SalEduDis, una organización dedicada a promover el bienestar social en áreas como la salud, la educación y la discapacidad. Este estudio busca aplicar los conocimientos adquiridos en el campo de la administración para potenciar el impacto positivo de SalEduDis en la sociedad argentina, alineando sus objetivos con las necesidades comunitarias y garantizando su sostenibilidad a largo plazo.

El objetivo general es evaluar la planificación estratégica de SalEduDis y determinar oportunidades de mejora. Esto incluye identificar y describir el proceso de definición de estrategias, analizar el enfoque de implementación y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.

La metodología empleada es cualitativa, basada en análisis documental, entrevistas con miembros de la organización y observaciones directas. Este enfoque permite una comprensión profunda de las características actuales de la ONG, la implementación de sus estrategias y su efectividad. Se utilizó un análisis FODA para estructurar la información y facilitar la formulación de estrategias.

Los resultados indican que, aunque la planificación de SalEduDis se alinea en gran medida con sus objetivos, existen áreas clave que requieren fortalecimiento, particularmente en la evaluación de la efectividad de las estrategias y la alineación con las necesidades de la comunidad. Se proponen recomendaciones prácticas para mejorar la planificación estratégica, asegurando así la sostenibilidad y maximización del impacto positivo de la ONG en la sociedad argentina.

Este trabajo ofrece un marco teórico y metodológico sólido para guiar a SalEduDis en su desarrollo organizacional, contribuyendo significativamente a su capacidad para mejorar la calidad de vida de las personas a las que sirve.

Palabras clave: administración estratégica, planificación estratégica, organización sin fines de lucro, estructura organizacional

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
Capítulo 1: Desarrollos teóricos	7
1.1 Estrategia en la gestión empresarial	8
1.1.1 Estrategia.....	8
1.1.2 Misión, visión y cultura organizacional	8
1.1.3 Estrategia de negocio	10
1.1.4 Estrategia corporativa	14
1.1.5 Estrategia funcional	17
1.2 Análisis organizacional	18
1.2.1 Ciclo de vida de las organizaciones	18
1.2.2 Ambiente organizacional.....	20
1.2.3 Análisis FODA	22
1.2.4 Objetivos de las organizaciones como sistemas	23
1.3 Estructura organizacional	25
1.3.1 Clasificación de modelos según su método de coordinación	30
1.3.2 Relaciones interorganizacionales.....	31
Cierre del capítulo.....	32
Capítulo 2: Análisis Estratégico en SalEduDis: visión, misión, entorno organizacional e implementación de estrategias	34
2.1 Estrategia metodológica	34
2.1.1 Alcance del estudio.....	34
2.1.2. Desarrollo de hipótesis, preguntas, variables e indicadores.....	35
2.1.3 Herramientas de recolección de datos:	36
2.2 Resultados	37
2.2.1 Descripción de la organización	37
2.2.2 Entrevista.....	37
2.2.3 Análisis documental	48
Cierre del capítulo.....	55
Capítulo 3: Propuesta de mejora de la planificación estratégica de SalEduDis	56
3.1. Análisis organizacional	56
3.1.1 Desarrollo de estrategias	56
3.1.2 Análisis del Ambiente y FODA	59

3.2 Plan estratégico	64
3.2.1 Estrategia de negocio	64
3.2.2 Estrategia corporativa	72
3.2.3 Estrategia funcional	73
3.2.4 Control y planificación continua.....	79
3.3 Estructura organizacional	81
Cierre del capítulo.....	84
CONCLUSIONES	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXOS	92

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no gubernamentales juegan un papel fundamental en la promoción del bienestar social, especialmente en áreas como la salud, la educación y la discapacidad, donde las necesidades son apremiantes y las soluciones estatales a menudo resultan insuficientes. La planificación estratégica en estas entidades es vital para maximizar el impacto de sus recursos y esfuerzos. SalEduDis, una ONG comprometida con la mejora de la calidad de vida de las personas más vulnerables se destaca por su enfoque innovador y su dedicación a abordar estos desafíos sociales. Evaluar y mejorar su planificación estratégica es fundamental para asegurar que su misión y visión se alineen de manera óptima con las acciones emprendidas.

En un contexto marcado por cambios económicos y sociales constantes, es fundamental que las organizaciones como SalEduDis adopten estrategias adaptativas y eficientes. La capacidad de planificar y ejecutar estrategias efectivas determina no solo la supervivencia de la ONG, sino también la efectividad y sostenibilidad de sus proyectos y programas. Proponer mejoras específicas en su planificación estratégica permitirá a SalEduDis responder de manera ágil y efectiva a los desafíos y oportunidades que se presenten, asegurando un impacto positivo y duradero en las comunidades a las que sirve.

Para comprender mejor la dinámica y los principios que rigen a las ONG y su impacto en la sociedad, es esencial revisar la literatura existente. Según López (2020), las ONG son entidades privadas sin ánimo de lucro, cuyo objetivo principal es realizar actividades de interés social o comunitario, lo que les otorga una mayor flexibilidad para abordar problemáticas específicas y movilizar recursos. Rodríguez (2018) destaca la importancia del papel de estas organizaciones en la promoción del bien común, especialmente para los sectores vulnerables, fundamentado en la justicia social y la equidad según Rawls (1971). Además, la planificación estratégica se convierte en una herramienta primordial para alinear los objetivos de la organización con las necesidades de la comunidad a la que sirve (Martínez, 2019), permitiendo identificar necesidades, establecer prioridades y asignar recursos de manera eficiente (David, 2017). La estructura organizativa también juega un papel clave en la eficiencia y efectividad de sus operaciones (Gómez, 2020), facilitando la distribución clara de responsabilidades y el flujo de información (Mintzberg, 1983).

En relación con la normativa legal en Argentina, la ley 23.696 de Asociaciones Civiles establece los requisitos y obligaciones para el establecimiento y funcionamiento de las ONG, garantizando la transparencia, responsabilidad y buen gobierno en su gestión. Además, es de

gran importancia comprender la interrelación entre los ámbitos de salud, educación y discapacidad para abordar estas áreas de manera integrada. La inclusión de personas con discapacidad en la sociedad requiere acciones concretas que promuevan su acceso a servicios básicos como la educación y la salud (Martínez, 2019). La promoción de la salud entre las personas con discapacidad puede mejorar su calidad de vida y facilitar su participación en la sociedad (Smith, 2018). Además, una educación inclusiva y accesible puede contribuir a mejorar su salud al proporcionarles habilidades para el autocuidado (Pérez, 2019). En cuanto a la discapacidad visual, su abordaje integral implica garantizar el acceso a servicios de salud y educación adaptados, así como promover la inclusión social a través de la tecnología y la innovación (García, 2021).

La problemática central que aborda el presente trabajo es evaluar las características de la planificación realizada por la ONG SalEduDis para determinar si se alinea con los principios de la planificación estratégica y para identificar las estrategias que podrían fortalecer esta planificación en el contexto argentino durante el año 2024. Esto implica abordar preguntas específicas sobre las características del proceso de definición de estrategias, el enfoque en la implementación de estas estrategias.

El objetivo general de esta investigación es evaluar el estado actual y la oportunidad de mejora de la planificación estratégica de la ONG SalEduDis en el año 2024, dentro de Argentina. Para ello, se plantean objetivos específicos: (1) identificar y describir las características del proceso de definición de estrategias, considerando el análisis actual de la visión y misión de la organización, así como la evaluación del entorno; (2) analizar el enfoque adoptado en la implementación de estrategias relacionadas con temas administrativos y operativos; y (3) evaluar el proceso utilizado para medir la efectividad y el impacto de las estrategias de planificación. Estos objetivos guían la investigación, proporcionando un marco para desarrollar recomendaciones que fortalezcan la capacidad de SalEduDis para generar un impacto positivo y sostenible en la comunidad a la que sirve.

Asimismo, este proyecto tiene, por un lado, componentes propios de un trabajo de investigación y, por otro, elementos vinculados a un trabajo de intervención profesional en el que se desarrollará la planificación estratégica de la ONG, definiendo e implementando las estrategias y evaluando su proceso para medir la efectividad de las mismas. Se pretende que el trabajo tenga un carácter reflexivo y descriptivo, abarcando tanto la situación presente como las propuestas de mejora, contribuyendo de manera sustancial al éxito de la ONG.

Por último, cabe destacar que el presente trabajo se estructura en tres capítulos principales. En el Capítulo 1, se busca dar un marco teórico de los temas a abordar durante el mismo, proporcionando los fundamentos conceptuales necesarios para comprender la planificación estratégica y la gestión de ONGs. En el Capítulo 2, se desarrolla el objetivo de la parte investigativa del trabajo, realizando la entrevista y planteando los indicadores que permiten evaluar la efectividad de la planificación estratégica de la ONG SalEduDis. Finalmente, en el Capítulo 3, se plantea la propuesta de mejora, basada en los hallazgos de la investigación, con recomendaciones específicas para fortalecer la capacidad de la ONG para cumplir su misión de manera más efectiva y sostenible.

Capítulo 1: Desarrollos teóricos

Este capítulo se centra en proporcionar una comprensión exhaustiva de los elementos clave de la gestión estratégica y la estructura organizacional. Se abordan varios aspectos fundamentales esenciales para la administración efectiva de cualquier organización.

Primero, se discute la importancia de la estrategia y la planificación estratégica en la gestión organizacional. Se destaca cómo una visión clara de los objetivos y el camino para alcanzarlos es vital para el éxito organizacional.

A continuación, se explora el papel de la misión, la visión y la cultura organizacional como pilares que guían y unen a la organización en torno a su propósito. También se abordan herramientas clave para crear y mantener una ventaja competitiva, como la estrategia de negocio y la cadena de valor.

Se examinan las estrategias corporativas y funcionales, enfocándose en cómo éstas permiten a las organizaciones expandirse, diversificarse y mejorar su desempeño en un entorno empresarial competitivo y cambiante.

El análisis organizacional se centra en comprender la vida y viabilidad de las organizaciones a través de la gestión de procesos y la evaluación de elementos clave. Se discute el ciclo de vida organizacional como un marco conceptual para entender la evolución de las organizaciones y la importancia de adaptarse a los cambios en cada etapa.

Además, se analiza la importancia de establecer objetivos claros y medibles y cómo estos objetivos surgen de las aspiraciones individuales y colectivas, así como de las presiones internas y externas. Se discute cómo los objetivos operativos ayudan a alcanzar las metas y la necesidad de adaptarse a los cambios en el entorno para lograr estos objetivos.

Finalmente, se explora la estructura organizacional, los diferentes mecanismos de coordinación propuestos por Mintzberg y las cinco partes fundamentales de una organización. Se discute cómo la departamentalización y la jerarquía influyen en la eficiencia organizacional y se presentan los modelos organizativos según su método de coordinación, identificando las cinco formas fundamentales de organización. En conjunto, este capítulo proporciona una visión integral de la gestión estratégica y la estructura organizacional, sentando las bases teóricas y conceptuales necesarias para comprender y enfrentar los desafíos que las organizaciones modernas enfrentan en su búsqueda de eficiencia, efectividad y sostenibilidad.

1.1 Estrategia en la gestión empresarial

1.1.1 Estrategia

La estrategia y la planificación estratégica son conceptos clave en la gestión organizacional, que han evolucionado significativamente a lo largo del tiempo. La estrategia, como señala Mintzberg (1994), abarca diversos aspectos, como la formulación de planes, la identificación de patrones, la definición de posiciones competitivas, la adopción de perspectivas a largo plazo y la ejecución de maniobras para alcanzar los objetivos de las organizaciones. Por otro lado, la planificación estratégica, según Bryson (2018), es un proceso que implica actividades de análisis, reflexión, toma de decisiones y ajustes continuos, con el fin de alinear los recursos y capacidades de la organización con su entorno externo e interno, y así lograr sus objetivos a largo plazo.

La importancia de la estrategia y la planificación estratégica radica en su capacidad para proporcionar a las organizaciones una visión clara de hacia dónde se dirigen y cómo piensan llegar allí. Estos procesos ayudan a las organizaciones a anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, identificar oportunidades de crecimiento, mitigar riesgos y mantenerse competitivas en un mercado en constante evolución. Asimismo, fomentan la cohesión y alineación de los equipos hacia objetivos comunes, facilitando la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos.

En la actualidad, la planificación estratégica se ha transformado en un proceso dinámico y flexible, alejándose de los enfoques rígidos y predictivos del pasado. Como señala Henry Mintzberg (1994), "La estrategia se ha vuelto un proceso continuo más que un evento." Las organizaciones buscan adaptarse rápidamente a los cambios, experimentar con nuevas ideas y modelos de negocio, y aprender de manera continua para mantenerse relevantes y competitivas. En este sentido, la estrategia y la planificación estratégica son herramientas fundamentales para la gestión efectiva de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más complejo y desafiante.

1.1.2 Misión, visión y cultura organizacional

La misión de una organización es su razón de ser, su propósito fundamental que define su actividad presente. Según Kotter y Heskett (1992), la misión establece el alcance de las operaciones de la organización y comunica a sus stakeholders el valor que la organización

busca ofrecer. En otras palabras, la misión responde a la pregunta fundamental de por qué la organización existe y qué la hace única en su sector.

Para las organizaciones sin fines de lucro, la misión es el corazón mismo de su existencia, conforme señalan Allison y Kaye (2015) en 'Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook' (p. 78). Esta afirmación resalta la importancia fundamental de la misión en estas organizaciones, ya que es el fundamento que las mantiene enfocadas en su propósito social, trascendiendo las individualidades de los líderes y miembros. Aunque la comunicación efectiva de la misión recae en los líderes, es la propia misión la que brinda dirección y cohesión a toda la organización, sirviendo como un faro que guía sus acciones y decisiones hacia la consecución de su objetivo social.

Una correcta formulación de la misión en una organización sin fines de lucro sea operativa, es decir, debe poder traducirse en acciones concretas y precisas que guíen el trabajo diario de la organización. De lo contrario, si esta es vaga o poco específica sería simplemente una declaración de buenas intenciones, pero no cumpliría su función de mantener unida y alineada a la organización en torno a su objetivo social.

La misión de una organización debe expresar de manera clara y concreta lo que la organización se propone hacer, de modo que los colaboradores entiendan claramente la contribución que realizan día a día para alcanzar los objetivos establecidos. Es fundamental que la misión sea comunicada de manera efectiva para alinear las acciones individuales con los objetivos organizacionales, y para ello, es necesario contar con sistemas de gestión que aseguren esta alineación.

Peter Drucker (1999) especifica que una misión exitosa debe cumplir con tres requisitos indispensables. En primer lugar, debe tener en cuenta las fortalezas y el rendimiento de la organización, centrándose en lo que la organización sabe hacer bien. En segundo lugar, debe permitir identificar las oportunidades y necesidades del entorno en el que opera la organización. Y finalmente, esas oportunidades deben ser las adecuadas para la organización, es decir, deben ser objetivos que comprometan a las personas que forman parte de la organización.

Por otro lado, la visión se proyecta hacia el futuro y describe el estado deseado de la organización a largo plazo. Collins y Porras (1996) la definen como una declaración inspiradora que describe lo que la organización aspira a lograr y cómo se ve a sí misma en un

futuro distante. Proporciona una dirección clara y motivadora para la organización y sirve como una guía para la toma de decisiones estratégicas.

En cuanto a la cultura organizacional, Schein (1992) la define como "un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprendió a medida que resolvía problemas de adaptación externa e integración interna, y que funcionaron lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas". La cultura organizacional influye la forma en que los miembros de la organización perciben, piensan y se comportan, y puede ser un factor determinante en el éxito o fracaso de la implementación de la estrategia y la planificación estratégica.

1.1.3 Estrategia de negocio

La estrategia de negocio es fundamental en la gestión de una organización, ya que define la forma en que la empresa posiciona sus productos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes de manera superior a sus competidores. Según Kotter y Heskett (1992), la estrategia de negocio es un paso lógico que va desde la definición de la misión de la organización hasta la definición de las actividades operativas. Se desarrolla y evoluciona en respuesta a las condiciones cambiantes del entorno, implicando un movimiento desde la posición actual de la organización hacia un futuro deseado pero incierto.

La estrategia de negocio se expresa a través de programas generales de acción que se derivan de varias fuentes, como las directrices estratégicas de la organización, los cambios en la misión del negocio, las oportunidades reconocidas en el análisis externo y las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis interno y competitivo. Estas directrices estratégicas, a su vez, se basan en la visión de la organización, que proporciona el marco conceptual para la generación de la estrategia, así como en un análisis externo y un escrutinio interno a nivel corporativo.

Por otro lado, la unidad estratégica de negocio (UEN) es un enfoque de planificación que agrupa productos o servicios claramente diferenciados, vendidos a grupos uniformes de clientes y enfrentándose a un número bien definido de competidores. Según Porter (1980), Hax y Majluf (1984), la formulación e implementación de la estrategia de negocio se basa en tres elementos clave: la misión del negocio, el atractivo de la industria a la que pertenece y la posición competitiva del negocio dentro de la industria.

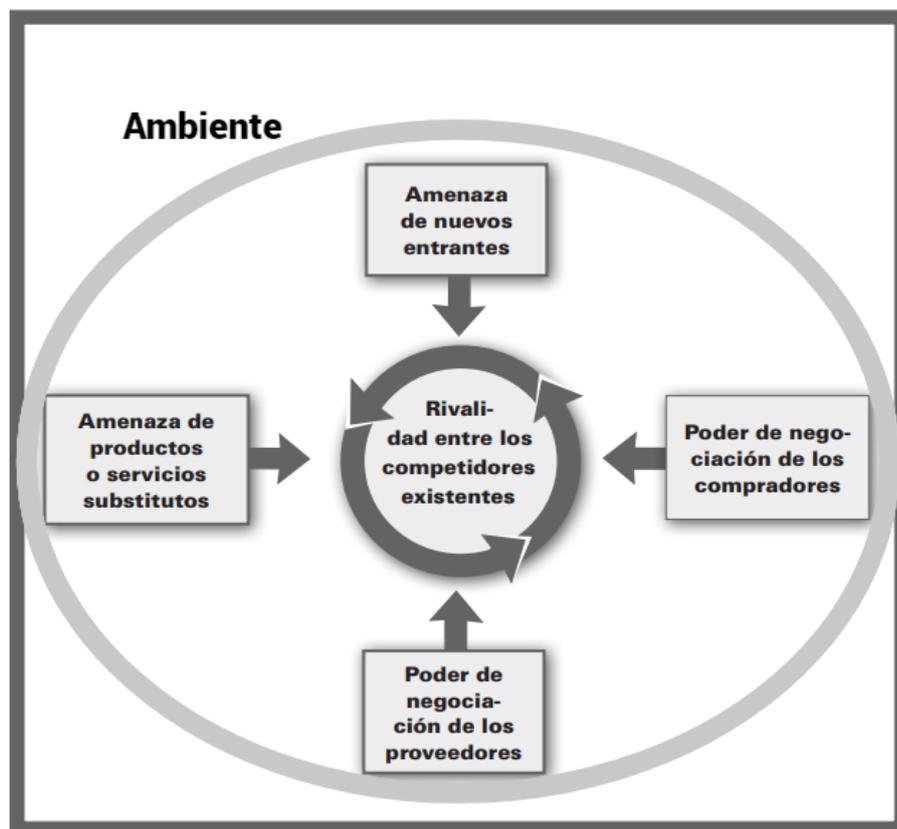
El modelo de las cinco fuerzas de Porter complementa y enriquece la comprensión de la estrategia de negocio al proporcionar un marco analítico para evaluar el entorno competitivo en el que opera una organización. Se trata de un marco analítico desarrollado por Michael Porter (1980) que se utiliza para entender la competitividad de una industria y, por lo tanto, la atracción y rentabilidad potencial de un mercado específico. La teoría se basa en la idea de que la competencia en una industria está determinada por cinco fuerzas clave, que interactúan entre sí y afectan la capacidad de una empresa para obtener beneficios sostenibles a largo plazo. Estas fuerzas son:

- Rivalidad entre competidores existentes: esta fuerza se refiere al grado de competencia y la intensidad de la rivalidad entre las empresas que operan en la misma industria. Factores como el número de competidores, la tasa de crecimiento de la industria, la diferenciación de productos y la capacidad ociosa pueden influir en esta fuerza. Una alta rivalidad puede reducir los márgenes de beneficio, mientras que una baja rivalidad puede permitir a las empresas obtener mayores beneficios.
- Amenaza de nuevos competidores: se refiere a la facilidad con la que nuevas empresas pueden entrar en una industria y competir con éxito. Las barreras de entrada, como la necesidad de grandes inversiones iniciales, la lealtad de los clientes existentes, las economías de escala y la regulación gubernamental, pueden dificultar la entrada de nuevos competidores. Una alta amenaza de nuevos competidores puede reducir los márgenes de beneficio de las empresas existentes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: se hace referencia a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos que puedan satisfacer las mismas necesidades de los clientes. Cuantos más sustitutos estén disponibles, mayor será la presión sobre los precios y los márgenes de beneficio de las empresas existentes.
- Poder de negociación de los proveedores: en este caso se analiza la capacidad de los proveedores de influir en los precios, la calidad y la disponibilidad de los insumos necesarios para la producción. Si los proveedores tienen un alto poder de negociación, pueden imponer condiciones desfavorables a las empresas, reduciendo así sus márgenes de beneficio.
- Poder de negociación de los compradores: se trata de considerar la capacidad de los compradores de influir en los precios y las condiciones de venta. Si los compradores

tienen un alto poder de negociación, pueden presionar a las empresas para que reduzcan sus precios o mejoren la calidad de sus productos o servicios, lo que puede reducir los márgenes de beneficio de las empresas.

Este modelo proporciona un marco sólido para comprender la competitividad de una industria y la atracción de un mercado específico. Sin embargo, es crucial analizar estas fuerzas en el contexto de los factores ambientales y externos que también pueden influir en la estrategia de negocio. Estos factores incluyen aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales que pueden afectar significativamente la dinámica competitiva de una industria. Por lo tanto, al analizar las cinco fuerzas de Porter, es importante tener en cuenta estos factores adicionales para una evaluación más completa y precisa del entorno competitivo en el que opera una organización.

Figura 1: 5 fuerzas de Porter



Fuente: Harvard Business Review (2008)

Ventaja competitiva y cadena de valor

La ventaja competitiva y la cadena de valor son conceptos fundamentales en la teoría de la estrategia empresarial, especialmente desarrollados por Porter (1980). La ventaja competitiva se refiere a la capacidad de una empresa para superar a sus competidores en un mercado

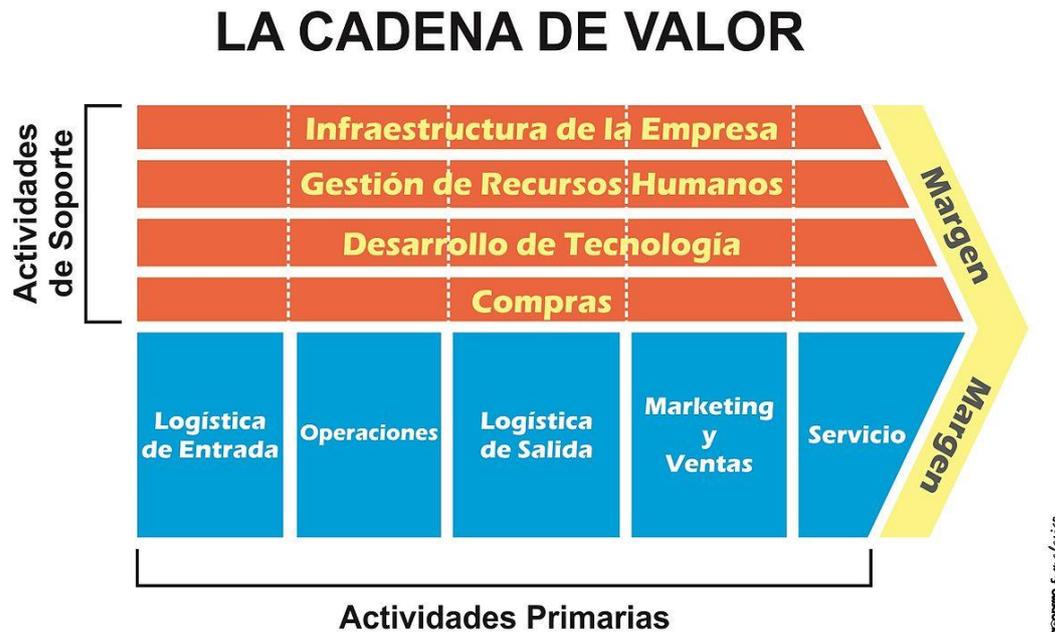
determinado, manteniendo al mismo tiempo beneficios sostenibles a largo plazo. Por otro lado, la cadena de valor se refiere al conjunto de actividades que una empresa realiza para diseñar, producir, comercializar, entregar y mantener sus productos o servicios, con el objetivo de crear valor para los clientes y obtener una ventaja competitiva.

La ventaja competitiva se basa en dos tipos principales: ventaja en costos y diferenciación. La ventaja en costos se logra al producir bienes o servicios a un costo más bajo que los competidores, lo que permite a la empresa ofrecer precios más bajos o mantener márgenes de ganancia más altos. La diferenciación, por otro lado, se logra al ofrecer productos o servicios que son percibidos como únicos o superiores en algún aspecto importante para los clientes, lo que permite a la empresa cobrar precios más altos y obtener una lealtad del cliente más fuerte.

Además de la ventaja en costos y la diferenciación, Porter también desarrolló la estrategia de enfoque. Esta estrategia se basa en la idea de que una empresa puede obtener una ventaja competitiva al enfocarse en un segmento específico de mercado o en un grupo particular de productos o servicios. Al dirigirse a este segmento de manera exclusiva, la empresa puede comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes en ese segmento y adaptar sus productos, servicios y estrategias de marketing para satisfacer esas necesidades de manera más efectiva que los competidores más amplios.

La cadena de valor de una empresa se compone de dos tipos de actividades: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias incluyen todas las actividades relacionadas con la creación física del producto, su venta y distribución, y la asistencia postventa. Estas actividades se dividen en cinco categorías: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio. Por otro lado, las actividades de apoyo son aquellas que proporcionan el soporte necesario para que las actividades primarias se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva. Estas actividades incluyen la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnología y la adquisición de insumos.

Figura 2: Cadena de valor



Fuente: Cátedra Análisis Organizacional FCE UNCuyo (2024)

La relación entre la ventaja competitiva y la cadena de valor radica en la forma en que una empresa utiliza sus actividades internas para crear valor para sus clientes y, por lo tanto, obtener una ventaja sobre sus competidores. Una comprensión detallada de la cadena de valor de una empresa permite identificar áreas donde se puede mejorar la eficiencia, reducir costos o aumentar la diferenciación, lo que puede conducir a una ventaja competitiva sostenible.

La ventaja competitiva y la cadena de valor son conceptos fundamentales en la estrategia empresarial, ya que proporcionan un marco para comprender cómo las empresas pueden lograr y mantener una posición competitiva en el mercado. Al centrarse en actividades específicas que agregan valor, las empresas pueden mejorar su posición competitiva y lograr un desempeño superior en su industria.

1.1.4 Estrategia corporativa

Las estrategias corporativas son fundamentales para la dirección y el crecimiento sostenible de una organización. Estas estrategias engloban decisiones a nivel macro que determinan la dirección a largo plazo de la empresa integrando sus objetivos para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. A través del análisis de las fuerzas del mercado y las capacidades internas, las estrategias corporativas buscan alinear los recursos y competencias de la

organización con las oportunidades del entorno, asegurando así su relevancia y éxito en un contexto empresarial dinámico y competitivo.

Para definir una estrategia corporativa efectiva, es importante seguir un proceso estructurado. Según David (2011), este proceso generalmente implica los siguientes pasos:

1. Análisis del entorno externo e interno: Comprender el entorno competitivo de la empresa, identificar oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas.
2. Definición de la misión y visión corporativa: Establecer la razón de ser de la empresa y la dirección a la que aspira en el futuro.
3. Establecimiento de objetivos corporativos: Definir metas específicas y medibles que la empresa busca lograr en un plazo determinado.
4. Identificación de alternativas estratégicas: Evaluar diferentes opciones estratégicas, como el crecimiento interno, la diversificación, la integración vertical, la adquisición o la cooperación.
5. Evaluación y selección de estrategias: Analizar las alternativas estratégicas en función de su viabilidad, riesgos y alineación con los objetivos corporativos.
6. Implementación de la estrategia: Desarrollar planes detallados para ejecutar la estrategia elegida, asignar recursos y establecer mecanismos de control.
7. Evaluación y control: Monitorear el progreso hacia los objetivos corporativos, realizar ajustes si es necesario y aprender de la experiencia para mejorar futuras decisiones estratégicas.

En cuanto a las alternativas de crecimiento, diferentes enfoques han sido propuestos por diversos autores. Porter (1985), en su obra "Ventaja Competitiva", destacó tres estrategias genéricas para lograr una ventaja competitiva en un mercado: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

- Liderazgo en costos: Consiste en ser el productor más eficiente en la industria, permitiendo ofrecer precios más bajos que los competidores y obtener márgenes de ganancia aceptables.

- Diferenciación: implica ofrecer productos o servicios percibidos como únicos o distintivos, generando una percepción de valor superior en los clientes y permitiendo cobrar precios más altos.
- Enfoque: Se centra en atender a un segmento específico del mercado, ya sea con costos más bajos (enfoque de costo) o con productos o servicios únicos (enfoque de diferenciación).

Mintzberg (1994), por su parte, destacó la importancia de la estrategia emergente y la planificación estratégica como procesos continuos y adaptativos. La estrategia emergente surge de manera no planificada a partir de la interacción entre la empresa y su entorno, mientras que la planificación estratégica se refiere al proceso formal de establecer objetivos, desarrollar estrategias y asignar recursos para alcanzar esos objetivos.

Además, Hax y Majluf (1996) menciona algunas estrategias comunes en el ámbito empresarial:

- Expansión dentro de la estructura actual y su combinación producto-mercado: aumentar la penetración en el mercado actual mediante un aumento de las ventas, la expansión geográfica o la ampliación de la línea de productos o servicios.
- Integración vertical: maximizar el valor agregado al controlar más etapas de la cadena de valor, como la integración hacia atrás o hacia adelante.
- Diversificación relacionada: expandirse hacia nuevos productos o mercados relacionados con el negocio actual, compartiendo recursos o conocimientos entre las diferentes áreas de la empresa.
- Diversificación no relacionada (de conglomerado): expandirse hacia negocios completamente diferentes, sin relación directa con la actividad principal, diversificando el riesgo, pero también aumentando la complejidad de la gestión.

Las estrategias corporativas son fundamentales para guiar el rumbo de una organización a largo plazo. Al seguir un proceso estructurado y considerar las diversas alternativas de

crecimiento, las empresas pueden mejorar su posición competitiva y lograr sus objetivos empresariales.

1.1.5 Estrategia funcional

La estrategia funcional es un componente esencial de la estrategia empresarial, que se enfoca en cómo las distintas funciones internas de una organización pueden trabajar de manera coordinada y eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales. Según Wheelen y Hunger (2017), la estrategia funcional se define como "un enfoque de gestión que determina cómo una organización debe llevar a cabo sus funciones para lograr sus objetivos estratégicos" (p. 37). Esto implica que cada función, como marketing, finanzas, operaciones y recursos humanos, debe alinear sus actividades con la estrategia general de la empresa.

Siguiendo a los mismos autores, entre las estrategias funcionales más relevantes se encuentran:

- Estrategia de marketing: se enfoca en cómo la empresa puede promocionar y vender sus productos o servicios de manera efectiva. Esto incluye el desarrollo de planes de marketing, la identificación de segmentos de mercado objetivo y la creación de mensajes persuasivos para atraer a los clientes.
- Estrategia financiera: se centra en la gestión de los recursos financieros de la empresa para garantizar su viabilidad a largo plazo. Esto implica la elaboración de presupuestos, la gestión de la liquidez y el análisis de inversiones para asegurar que la empresa tenga los recursos necesarios para cumplir con sus objetivos.
- Estrategia de operaciones: se ocupa de la gestión de los procesos y recursos de producción de la empresa. Esto incluye la planificación de la producción, la gestión de la cadena de suministro y la mejora de la eficiencia operativa para garantizar que la empresa pueda producir sus productos o servicios de manera rentable y con alta calidad.
- Estrategia de recursos humanos: se enfoca en la gestión del talento y el personal de la empresa. Esto implica la contratación, capacitación y desarrollo de empleados, así como la creación de políticas y procedimientos para garantizar un ambiente laboral justo y motivador.

La estrategia funcional desempeña un papel fundamental en el éxito de una empresa, asegurando que todas las funciones internas trabajen de manera coordinada para alcanzar los objetivos organizacionales. Cada estrategia funcional, ya sea de marketing, finanzas, operaciones o recursos humanos, es esencial para lograr los objetivos generales de la empresa y su éxito a largo plazo.

1.2 Análisis organizacional

El análisis organizacional desde una perspectiva de procesos busca comprender la vida y viabilidad de las organizaciones mediante la gestión horizontal de procesos y la evaluación de elementos relevantes. La viabilidad se refleja en la continuidad de la organización en el tiempo, implicando la reevaluación de objetivos, el rediseño de estrategias y estructuras, la adaptación de sistemas administrativos, y considerando la capacidad de transformación de las personas, todo en el contexto de los enfoques de sistemas y contingencias. El enfoque de contingencias sostiene que una misma estrategia puede no ser eficaz para distintas organizaciones, ya que esta teoría define que el entorno y los subsistemas internos de cada organización son únicas y deben ser analizadas en forma individual.

1.2.1 Ciclo de vida de las organizaciones

El ciclo de vida organizacional es una herramienta fundamental en la teoría de la administración, utilizada para describir las distintas fases por las que atraviesan las organizaciones desde su creación hasta su eventual disolución. A lo largo de estas fases, las empresas enfrentan transformaciones significativas en términos de tamaño, estructura, estrategias y desempeño, lo que obliga a líderes y gerentes a adoptar enfoques específicos para cada etapa. Aunque criticado por su simplicidad y su incapacidad para capturar plenamente la complejidad organizacional, sigue siendo una herramienta valiosa para comprender y gestionar el cambio organizacional.

Daft (2015) señala que la relevancia del ciclo de vida organizacional radica en su capacidad para proporcionar un marco conceptual que facilita la comprensión de la evolución organizacional a lo largo del tiempo. Este modelo ayuda a los líderes a anticipar y manejar los desafíos inherentes a cada fase, permitiéndoles identificar y satisfacer las necesidades cambiantes en términos de estructura, estrategia, recursos y cultura.

Jones (2013) apoya esta visión y añade que el ciclo de vida organizacional también apoya la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la expansión, diversificación, consolidación o reestructuración de la organización.

No obstante, el modelo del ciclo de vida organizacional tiene limitaciones. Si bien ofrece una visión general de la evolución organizacional y ayuda a identificar problemas potenciales en etapas tempranas, puede simplificar en exceso la realidad dinámica y multifacética de las organizaciones. Además, no considera la posibilidad de regresión a etapas anteriores, lo que puede resultar en una perspectiva estática y lineal del cambio organizacional.

Etapas del ciclo de vida organizacional:

- **Nacimiento:** en esta fase, la organización surge de una idea o visión empresarial. Es un período caracterizado por alta incertidumbre y riesgo, pero también por grandes oportunidades de crecimiento e innovación. Los líderes deben enfocarse en establecer una base sólida, desarrollar un plan de negocios detallado y asegurar los recursos necesarios para el inicio de operaciones. Según Daft (2015), las organizaciones en esta etapa se benefician de estructuras orgánicas y flexibles que fomenten la innovación y la rápida adaptación a los cambios del entorno.
- **Crecimiento:** la organización experimenta un rápido incremento en tamaño, ingresos y alcance. Se requiere una gestión cuidadosa para mantener el impulso, atraer nuevos clientes y expandir operaciones de manera rentable. Los líderes deben desarrollar capacidades clave, establecer sistemas y procesos eficientes, y gestionar el cambio organizacional de manera efectiva. Daft (2015) destaca la necesidad de formalizar sistemas y procesos que puedan escalar con el crecimiento, mientras que Jones (2013) enfatiza la importancia de una estrategia de diferenciación para ganar y mantener una posición competitiva en el mercado.
- **Madurez:** la organización alcanza estabilidad en tamaño y posición en el mercado. Los líderes deben centrarse en mantener la rentabilidad, mejorar la eficiencia operativa y diversificar los productos o servicios para mantenerse competitivos. Es crucial evitar la complacencia y la resistencia al cambio, ya que esto puede llevar al estancamiento y eventualmente al declive. Daft (2015) recomienda la transición a estructuras más burocráticas para manejar la complejidad organizacional, mientras que Jones (2013) sugiere fomentar la innovación continua y evitar la complacencia mediante una cultura organizacional dinámica.

- Declive: el declive organizacional puede ser resultado de diversos factores como obsolescencia de productos, cambios en el mercado, problemas financieros o falta de adaptación a nuevas tecnologías. Los líderes deben estar atentos a las señales de declive y tomar medidas proactivas para reestructurar la organización, buscar nuevas oportunidades de negocio o considerar fusiones o adquisiciones. Daft (2015) propone la reestructuración y la implementación de nuevas tecnologías para revitalizar la organización. Jones (2013) enfatiza la importancia de estrategias de cambio y liderazgo proactivo para identificar y explotar nuevas oportunidades de mercado.
- Muerte: la muerte organizacional es la etapa final del ciclo, donde la organización cesa permanentemente sus operaciones. Aunque puede ser un proceso doloroso, también ofrece una oportunidad para que los líderes reflexionen sobre las lecciones aprendidas y apliquen ese conocimiento en futuros emprendimientos. Daft (2015) destaca la importancia de documentar y analizar los fracasos para evitar errores similares en el futuro, mientras que Jones (2013) subraya la necesidad de una gestión cuidadosa del proceso de disolución para minimizar el impacto negativo en los empleados y otras partes interesadas.

Gestionar adecuadamente cada fase del ciclo de vida organizacional implica comprender el entorno, desarrollar estrategias de especialización o generalización, delegar autoridad de manera eficaz y adaptarse a los cambios para evitar el declive y la muerte. Este marco es útil para entender la evolución organizacional y guiar la toma de decisiones estratégicas en cada etapa. Sin embargo, es importante recordar que cada organización es única y puede experimentar el ciclo de vida de manera distinta, por lo que los líderes y gerentes deben adaptar sus enfoques según las circunstancias específicas de su organización.

1.2.2 Ambiente organizacional

El ambiente organizacional, según Daft (2008), es un elemento fundamental en la gestión empresarial, ya que engloba todos los factores externos que pueden influir en el desempeño y la dirección de una organización. Comprender y analizar el ambiente organizacional es crucial para que las empresas puedan adaptarse eficazmente a un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

El análisis del ambiente organizacional proporciona información valiosa que ayuda a las organizaciones a identificar oportunidades de crecimiento, anticipar posibles amenazas y tomar decisiones estratégicas informadas. Daft (2016) sugiere que, al comprender los

diferentes elementos del ambiente, las organizaciones pueden desarrollar estrategias efectivas para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos asociados con el entorno externo.

El ambiente organizacional se puede dividir en dos categorías principales: el entorno de tareas y el entorno general. El entorno de tareas se refiere a los sectores directamente relacionados con la organización, como la industria, los proveedores, los clientes y la competencia. Comprender el entorno de tareas permite a las organizaciones identificar las fuerzas y tendencias clave que afectan a su industria y tomar medidas proactivas para mantener su competitividad.

Por otro lado, el entorno general abarca aspectos más amplios, como el entorno económico, sociocultural, político-legal, tecnológico y global. Este entorno influye en la organización de manera indirecta pero significativa, ya que puede afectar la demanda del mercado, la disponibilidad de recursos, las regulaciones gubernamentales y las tendencias sociales y culturales. Es crucial que las organizaciones estén atentas a los cambios en su entorno general y sean capaces de adaptarse rápidamente para mantener su relevancia y sostenibilidad.

En el análisis del ambiente organizacional, es importante considerar también la incertidumbre, la estabilidad-inestabilidad y la complejidad. Daft (2014) sostiene que la incertidumbre se refiere a la falta de claridad en la información externa y en las relaciones causa-efecto. Una alta incertidumbre puede dificultar la toma de decisiones, mientras que una baja incertidumbre puede brindar mayor estabilidad y previsibilidad.

La estabilidad-inestabilidad se relaciona con la frecuencia, variabilidad e irregularidad del cambio en el entorno. Los entornos estables tienden a favorecer estructuras organizativas más rígidas y jerárquicas, mientras que los entornos inestables requieren estructuras más flexibles y adaptables.

Por último, la complejidad se refiere al número de factores y elementos del ambiente, así como a sus interrelaciones. Un ambiente complejo puede requerir una mayor descentralización en la toma de decisiones y una mayor capacidad de adaptación por parte de la organización. Este análisis es fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse y prosperar en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico. Al comprender los diferentes

elementos del ambiente y sus interrelaciones, las organizaciones pueden desarrollar estrategias efectivas para alcanzar sus objetivos y mantener su competitividad a largo plazo.

1.2.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta fundamental en la administración estratégica, ampliamente utilizada para evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una organización. Según David (2017), este enfoque permite a las organizaciones identificar áreas clave para la formulación de estrategias efectivas y la toma de decisiones informadas.

Las fortalezas son las características internas y positivas de una organización que le proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Estas pueden incluir recursos únicos, capacidades superiores, tecnología avanzada y una sólida reputación. Identificar y aprovechar estas fortalezas permite a la organización capitalizarlas para mejorar su posición en el mercado.

Las oportunidades representan factores externos que la organización puede aprovechar para crecer o mejorar su desempeño. Estas pueden surgir de cambios en el mercado, avances tecnológicos, políticas gubernamentales favorables o tendencias sociales. Reconocer y explotar las oportunidades es esencial para el crecimiento y la expansión organizacional.

Las debilidades son los aspectos internos que limitan la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Estas pueden incluir la falta de recursos, procesos ineficientes, deficiencias en habilidades o capacidades y problemas de gestión. Identificar y abordar estas debilidades es crucial para minimizar su impacto negativo y fortalecer la organización.

Las amenazas son factores externos que pueden poner en riesgo la estabilidad y el éxito de la organización. Estas pueden incluir la competencia, cambios económicos, regulaciones desfavorables y riesgos tecnológicos. Evaluar estas amenazas permite a la organización desarrollar estrategias defensivas para mitigar su impacto.

La matriz FODA, según David (2017), es una herramienta que permite a las organizaciones visualizar de manera estructurada la información obtenida del análisis FODA. Esta matriz facilita la formulación de estrategias al cruzar las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas. A partir de este cruce, surgen cuatro tipos de estrategias:

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades): Utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Estas estrategias buscan maximizar las capacidades de la organización para capitalizar las condiciones favorables del entorno.

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades): Aprovechan las oportunidades externas para superar las debilidades internas. Estas estrategias se enfocan en mejorar las áreas débiles de la organización utilizando los factores externos positivos.

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas): Utilizan las fortalezas internas para defenderse de las amenazas externas. Estas estrategias buscan proteger la organización de los riesgos del entorno utilizando sus puntos fuertes.

Estrategias DA (Debilidades-Amenazas): Minimizan las debilidades internas y evitan las amenazas externas. Estas estrategias son defensivas y se centran en reducir el impacto de las debilidades y amenazas combinadas.

David (2017) enfatiza que el análisis FODA no debe ser un ejercicio meramente teórico, sino una práctica integrada en el proceso de planificación estratégica. Al hacer esto, las organizaciones pueden alinear mejor sus capacidades internas con las condiciones externas del entorno, facilitando la formulación y ejecución de estrategias más efectivas.

1.2.4 Objetivos de las organizaciones como sistemas

Las metas organizacionales representan los logros que una organización busca alcanzar y pueden ser difíciles de consensuar en todos los niveles de la organización. Surgen de aspiraciones individuales y colectivas, así como de presiones internas y externas. Las metas oficiales se declaran públicamente, como la obtención de beneficios, mientras que las metas operativas son los medios para lograr esas metas oficiales, influenciadas por factores internos y externos (Daft, 2016).

En el contexto de la gestión organizacional, es importante distinguir entre metas y objetivos. Si bien ambos términos se refieren a los logros que una organización busca alcanzar, tienen diferencias significativas en cuanto a su alcance y especificidad. Daft (2016) explica que una meta es un resultado general que una organización aspira a lograr en un período de tiempo determinado. Por ejemplo, una meta podría ser "convertirse en líder del mercado en cinco años". Las metas suelen ser amplias y abarcar varios aspectos de la organización, como el crecimiento, la rentabilidad o la satisfacción del cliente.

Por otro lado, un objetivo es un logro específico y medible que contribuye al cumplimiento de una meta. Según Daft (2016), un objetivo específico podría ser "aumentar la cuota de mercado en un 10% en el próximo año". Los objetivos son más concretos y detallados que las metas, y suelen establecerse para períodos más cortos.

En este sentido, Daft (2016) sostiene que las metas organizacionales pueden ser difíciles de consensuar debido a su origen en aspiraciones individuales y colectivas, así como a las presiones internas y externas que enfrenta la organización. Según Daft, las metas oficiales, como la obtención de beneficios, se declaran públicamente, mientras que las metas operativas representan los medios para lograr esas metas oficiales y están influenciadas por factores internos y externos.

Los procesos operativos son las actividades diarias de los departamentos, guiadas por los objetivos para establecer políticas y procedimientos. Los cambios en los objetivos organizacionales pueden ocurrir debido a factores externos como la competencia o cambios en el entorno, y también por factores internos como la motivación de los empleados o nuevas demandas ambientales.

Las organizaciones tienen múltiples metas y su importancia varía según la asignación de recursos. La efectividad, medida por el logro de metas, puede afectar otras metas, y las organizaciones más efectivas tienden a tener estructuras más especializadas, descentralizadas y comunicativas.

El enfoque de sistema de recursos considera a las organizaciones como sistemas abiertos que deben adquirir recursos valiosos para su actividad. Esto implica que la adquisición de recursos se hace para alcanzar las metas de la organización. La efectividad se mide por la capacidad de aprovechar el ambiente y obtener recursos valiosos y escasos.

Los objetivos de las organizaciones reflejan su razón de ser, visión de futuro y valores fundamentales. Estos objetivos se desglosan en metas estratégicas, tácticas y operativas para guiar la implementación de la estrategia organizacional y medir el progreso hacia estos objetivos.

La eficacia organizacional se evalúa mediante enfoques que consideran las metas alcanzadas, el uso de recursos, la satisfacción de grupos de interés y los valores

organizacionales. Cada enfoque tiene ventajas y limitaciones, y algunos modelos combinan múltiples criterios para evaluar la eficacia de la organización.

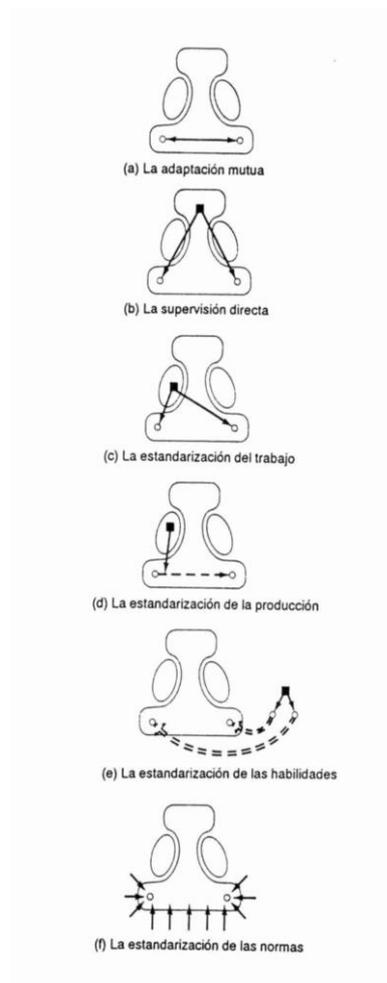
1.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional es fundamental para la eficiencia y efectividad de una organización, ya que proporciona claridad en roles, responsabilidades y canales de comunicación. Esto permite coordinar actividades, adaptarse a cambios y maximizar el desempeño individual y colectivo. Mintzberg (1980) sostiene que para lograr una coordinación efectiva entre los miembros y las actividades se emplean diversos mecanismos:

- Ajuste mutuo: se basa en la comunicación directa y la interacción entre los miembros de un equipo o una organización. Se utiliza especialmente en situaciones donde las tareas son complejas o cambiantes, y requieren una coordinación constante. En el ajuste mutuo, los miembros se comunican entre sí para adaptarse a las circunstancias y tomar decisiones de manera flexible y rápida.
- Supervisión directa: implica que un miembro con mayor autoridad o experiencia supervise y coordine las actividades de otros miembros. La supervisión directa es útil en situaciones donde las tareas son simples o repetitivas, y los miembros necesitan orientación y control para realizarlas correctamente. La supervisión directa puede ayudar a mantener la coherencia y la calidad en la ejecución de las tareas.
- Estandarización de procesos: consiste en establecer procedimientos y normas claras para realizar las tareas de manera uniforme y eficiente. La estandarización de procesos es útil cuando las tareas son estables y predecibles, y se pueden realizar de la misma manera en diferentes situaciones. Esto ayuda a garantizar la consistencia en la ejecución de las tareas y facilita la coordinación entre los miembros.
- Estandarización de la producción: este mecanismo se enfoca en estandarizar los productos o servicios finales. Esto significa que los productos o servicios se diseñan y producen de acuerdo con especificaciones y estándares establecidos. La estandarización de la producción es común en entornos de fabricación, donde se busca mantener la calidad y la consistencia de los productos.
- Estandarización de destrezas: se refiere a la estandarización de las habilidades y competencias requeridas para realizar una tarea o función específica. Esto implica

definir los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para desempeñar un trabajo de manera efectiva. La estandarización de destrezas es útil para garantizar que los miembros tengan las habilidades necesarias para realizar sus funciones correctamente.

Figura 3: Los seis mecanismos básicos de la coordinación



Fuente: Mintzberg (1995: 370)

Estos mecanismos de coordinación pueden utilizarse de forma individual o combinada, dependiendo de las características de las tareas y de la organización. Su objetivo es facilitar la coordinación y el trabajo en equipo para lograr los objetivos organizacionales de manera eficiente.

Por otro lado, la organización se estructura en cinco partes principales. Cada una de estas partes desempeña un papel específico en la coordinación y el cumplimiento de objetivos

organizacionales, desde las funciones esenciales de producción hasta la gestión estratégica y el soporte de actividades indirectas. Según Mintzberg (1980), estas partes son:

- Núcleo Operativo: esta parte de la organización se refiere a los empleados que están directamente involucrados en la producción de bienes o servicios. Aquí es donde se realizan las tareas fundamentales de la organización para cumplir con su misión. Por ejemplo, en una fábrica, el núcleo operativo estaría compuesto por los trabajadores de la línea de montaje.
- Cumbre Estratégica: incluye a los altos directivos y líderes que toman decisiones estratégicas sobre la dirección general de la organización. La cumbre estratégica establece los objetivos y la visión de la organización, así como las estrategias generales para lograrlos.
- Línea Media: se encuentra entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica. Incluye a los gerentes y supervisores que traducen las decisiones estratégicas en acciones concretas para el núcleo operativo. La línea media también actúa como un enlace de comunicación entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo.
- Tecnoestructura: está formada por especialistas en áreas como planificación, control de calidad, análisis de procesos y otros roles técnicos. Estos especialistas desarrollan y mantienen los sistemas y procesos que guían el trabajo en el núcleo operativo y la línea media. Por ejemplo, un analista de procesos en una empresa de tecnología podría formar parte de la tecnoestructura.
- Staff de Apoyo: proporciona servicios de apoyo a las otras áreas. Puede incluir funciones como recursos humanos, contabilidad, tecnología de la información y servicios administrativos. El staff de apoyo asegura que las otras partes de la organización tengan los recursos y la infraestructura necesarios para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente.

En conjunto, estas cinco partes trabajan en conjunto para asegurar que la organización pueda cumplir con sus objetivos de manera efectiva. Cada una cumple un rol específico y contribuye al funcionamiento general de la organización. Según Mintzberg (1980), esta estructura organizacional en cinco partes permite una coordinación efectiva y un adecuado cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Además, la estructura organizacional se sustenta en recursos materiales, financieros, humanos y físicos, los cuales interactúan para generar áreas y actividades.

En la dimensión horizontal, se enfoca en la departamentalización para coordinar actividades comunes. La departamentalización se define como el proceso mediante el cual una organización divide sus actividades en unidades más pequeñas y manejables, basadas en criterios como funciones, productos, geografía o clientes. Esta división facilita la coordinación y el control de las actividades similares, permitiendo a la organización alcanzar sus objetivos de manera más efectiva.

En la dimensión vertical, la jerarquía y la autoridad son aspectos clave que influyen en la eficiencia organizacional. La jerarquía se refiere a la estructura de autoridad dentro de una organización, que establece la cadena de mando y la comunicación vertical. Determina quién reporta a quién y quién tiene la autoridad para tomar decisiones en diferentes niveles. Esta estructura proporciona claridad en los roles y responsabilidades, así como en la toma de decisiones.

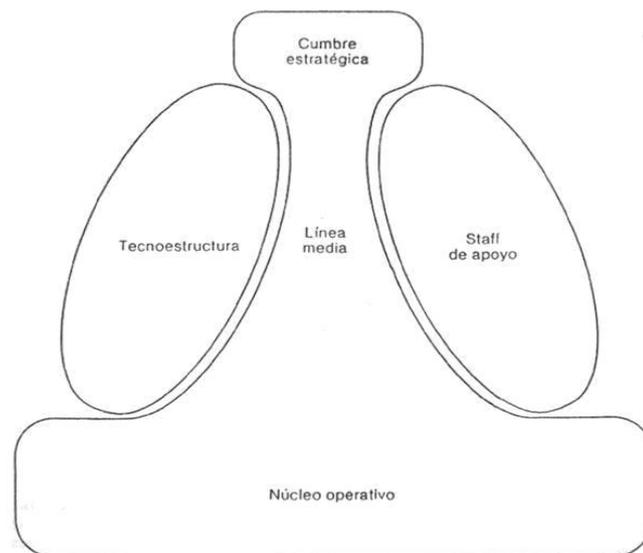
Según Weber (1922), la autoridad es el derecho formal de una posición dentro de la organización para tomar decisiones, dar órdenes y esperar que sean obedecidas. Está asociada con la responsabilidad y el deber de rendir cuentas por las decisiones tomadas. La autoridad se deriva de la posición que una persona ocupa en la jerarquía organizativa y está limitada por las políticas y procedimientos establecidos.

La centralización y descentralización son dos formas opuestas de distribuir la autoridad y la toma de decisiones dentro de una organización. Según Mintzberg (1980), en un sistema centralizado, la autoridad se concentra en la cúpula directiva o en un nivel jerárquico superior, lo que significa que las decisiones importantes se toman en la parte superior y se comunican hacia abajo. Esto puede conducir a una mayor uniformidad en las decisiones y a una implementación más rápida de las políticas, pero también puede resultar en una falta de flexibilidad y adaptabilidad a situaciones locales.

Por otro lado, según Robbins y Coulter (2018), la descentralización implica delegar la autoridad y la toma de decisiones a niveles inferiores de la organización. Esto puede permitir una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a las necesidades locales o específicas de cada área, ya que las decisiones se toman más cerca de donde se aplicarán. Sin embargo, la

descentralización también puede dar lugar a una falta de coordinación entre las diferentes partes de la organización y a una posible duplicación de esfuerzos si no se gestiona adecuadamente. La elección entre centralización y descentralización depende de diversos factores, como la naturaleza de la organización, su tamaño, su entorno y sus objetivos estratégicos. Una combinación equilibrada de ambos enfoques, conocida como centralización selectiva, puede permitir a una organización aprovechar los beneficios de ambos enfoques y minimizar sus limitaciones.

Figura 4: Las cinco partes básicas de la organización



Fuente: Mintzberg, H. (1995). Estructuración de las organizaciones.

En la dimensión vertical, la jerarquía y la autoridad juegan un papel importante. La jerarquía, según Hellriegel (2011), influye en la eficiencia organizacional, y la autoridad es el derecho a tomar decisiones que une las dimensiones vertical y horizontal. El ámbito de control óptimo y los mecanismos de coordinación como el ajuste mutuo, la supervisión directa y la estandarización son esenciales.

Se discuten también la centralización y descentralización, donde la toma de decisiones se concentra o se distribuye en la organización, influida por costos, uniformidad de políticas, competencia, mecanismos de control y factores externos. Estos elementos se entrelazan con la estructura, estrategia y cultura de la organización, determinando su diseño y funcionamiento eficiente.

1.3.1 Clasificación de modelos según su método de coordinación

En esta sección se abordan los tres aspectos clave propuestos por Henry Mintzberg para el análisis organizacional, junto con una descripción detallada de las cinco formas fundamentales de organización que él identifica como "puras", caracterizadas por emplear un único método de coordinación y supervisión.

Mintzberg (2002) propone tres aspectos generales para analizar la estructura organizacional: el funcionamiento de la organización, el diseño de la estructura y los factores de contingencia. En el primer aspecto, el funcionamiento de la organización, se refiere a cómo se agrupan las funciones y cómo se coordinan entre ellas. Incluye la forma en que se asignan las tareas y responsabilidades dentro de la organización así como la interacción entre las diferentes partes de la misma. El diseño de la estructura se refiere a la definición de las labores de cada equipo y colaboradores. Esto incluye la forma en que se organizan las diferentes funciones y actividades dentro de la organización, así como la distribución de la autoridad y responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos. Y los factores de contingencia son aspectos del entorno y realidad de cada organización que le otorgan particularidades. Estos factores pueden incluir el tamaño de la organización, su entorno competitivo, su historia y cultura organizacional, entre otros.

Estos aspectos combinados determinan la configuración estructural de cada organización, que puede ser similar a alguna de las cinco estructuras "canónicas", ideales o puras descritas por Mintzberg (2002).

- Estructura simple: se caracteriza por su simplicidad, con poca infraestructura tecnológica, personal de apoyo mínimo y una división poco estricta del trabajo. La autoridad se concentra en una sola persona, generalmente el fundador o líder de la organización.
- Burocracia maquina: distinguida por tareas altamente especializadas y rutinarias, procedimientos formalizados, comunicación formal y centralización del poder de decisión. La autoridad se basa en la posición jerárquica y las reglas y procedimientos son estrictamente seguidos.
- Burocracia profesional: caracterizada por la alta normalización de habilidades para otorgar autonomía en el trabajo, especialmente en contacto directo con los clientes. La autoridad se basa en el conocimiento y la experiencia de los profesionales.

- Forma divisional: agrupa funciones según los mercados atendidos, minimizando la interdependencia entre divisiones para funcionar de forma semiautónoma y atender los mercados de manera individualizada. Cada división puede tener su propia estructura interna.
- Adhocracia: la más compleja, enfatiza la normalización del comportamiento, con alta especialización horizontal y formación de equipos para proyectos, ideal para la innovación. La autoridad se basa en el conocimiento y la experiencia de los equipos de trabajo.

Cada uno de estos modelos organizativos tiene sus propias ventajas y desventajas, y su aplicación depende del grado de correspondencia con la combinación de los tres aspectos generales mencionados anteriormente. En organizaciones de mayor tamaño, es poco común encontrar estructuras puras, ya que suelen ser combinaciones de varias formas. No existe una combinación universalmente correcta o incorrecta, sino más bien una combinación adecuada para la situación específica de cada organización. Esta combinación es única y depende de una variedad de factores de contingencia que juegan un papel crucial en la determinación de la estructura organizativa más adecuada para cada caso.

1.3.2 Relaciones interorganizacionales

Las relaciones interorganizacionales son esenciales para entender cómo las organizaciones interactúan, cooperan y compiten en un entorno complejo. Estas relaciones pueden adoptar diversas formas, tales como redes, clústeres, estructuras de segundo nivel y holdings, cada una con características y beneficios distintos.

Una red es una estructura en la que varias organizaciones independientes colaboran para alcanzar objetivos comunes. Según Provan y Kenis (2008), las redes permiten compartir recursos, información y capacidades, lo que facilita la innovación y la respuesta rápida a cambios en el entorno. Las redes son especialmente útiles en sectores donde la colaboración es esencial para superar limitaciones de recursos y alcanzar una mayor eficacia.

Un clúster es una concentración geográfica de empresas interrelacionadas, proveedores especializados, instituciones académicas y otras entidades en un campo particular. Porter (1998) sostiene que los clústeres fomentan la competitividad al permitir la colaboración y la competencia simultáneas entre las empresas. Los clústeres mejoran la productividad al

facilitar el acceso a proveedores y clientes, y al fomentar la transferencia de conocimiento y tecnología.

Las estructuras de segundo nivel se refieren a organizaciones que agrupan a varias entidades bajo una estructura coordinada. Estas estructuras permiten una mayor coherencia estratégica y operativa entre las entidades miembros. Según Miles y Snow (1992), las estructuras de segundo nivel pueden adoptar formas como consorcios o federaciones, y son efectivas para manejar la complejidad y diversificar riesgos al tiempo que se mantiene una identidad corporativa común.

Finalmente, un grupo económico es un conjunto de sociedades por acciones en el cual una sociedad (casa matriz) posee participación accionaria en las subsidiarias. Cuando en el grupo económico existe una casa matriz que se dedica exclusivamente a la administración de sus subsidiarias, sin involucrarse directamente en actividades operativas, se está en presencia de un holding. Este tipo de estructura permite una gestión centralizada y eficiente de las subsidiarias, optimizando los recursos y estrategias corporativas del grupo (Chandler, 1977).

Las relaciones interorganizacionales a través de redes, clústers, estructuras de segundo nivel, grupos económicos y holdings ofrecen distintos mecanismos para mejorar la eficiencia, la competitividad y la innovación de las organizaciones. La elección de la estructura adecuada depende de los objetivos estratégicos y del contexto operativo de cada organización.

Cierre del capítulo

En el primer capítulo de este trabajo de investigación ha abordado aspectos fundamentales de la gestión estratégica y la estructura organizacional. Se ha explorado la importancia de la estrategia y la planificación estratégica, así como la influencia de la misión, visión y cultura organizacional en la dirección de las organizaciones. Además, se ha analizado las estrategias corporativas y funcionales, destacando su papel en la expansión y mejora del desempeño organizacional.

En cuanto al análisis organizacional, se ha profundizado en la estructura organizacional, los mecanismos de coordinación y la clasificación de modelos organizativos según su método de coordinación. Se ha comprendido la importancia de la estructura organizacional en la eficiencia y efectividad de las organizaciones, así como la necesidad de adaptarse a los cambios en el entorno para alcanzar los objetivos organizacionales.

En resumen, este primer capítulo ha sentado las bases teóricas y conceptuales necesarias para comprender y analizar la gestión estratégica y la estructura organizacional, proporcionando herramientas para abordar los desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad. A partir de este análisis, se podrán desarrollar estrategias y estructuras organizacionales que permitan a las organizaciones alcanzar sus objetivos de manera efectiva y sostenible en el largo plazo.

En el siguiente capítulo, se profundiza en la estrategia metodológica utilizada para llevar a cabo el proyecto de investigación sobre la ONG SalEduDis en 2024 en Argentina. Se describe el enfoque cualitativo empleado y se detalla el proceso de investigación, incluyendo la identificación de variables, la elaboración de indicadores y las técnicas utilizadas para recopilar. Además, se presentan las preguntas específicas, objetivos, hipótesis, variables e indicadores que guiarán el análisis en este estudio.

Capítulo 2: Análisis Estratégico en SalEduDis: visión, misión, entorno organizacional e implementación de estrategias

En este capítulo se presenta la metodología utilizada para analizar los componentes organizacionales de SalEduDis. Consecuentemente se realiza un análisis de las entrevistas realizadas y de la documentación brindada por la fundación. A través de estos métodos, se evalúa la alineación de la misión y visión con las estrategias operativas implementadas. Este enfoque permite obtener conclusiones detalladas sobre las dinámicas y efectividad de las acciones de SalEduDis, proporcionando una base sólida para el análisis estratégico de la organización.

2.1 Estrategia metodológica

2.1.1 Alcance del estudio

Este trabajo tiene, por un lado, componentes propios de un trabajo de investigación y, por otro, elementos vinculados a un trabajo de intervención profesional en el que se desarrolla la planificación estratégica de la ONG definiendo las estrategias asociadas.

La estrategia de recolección de información se basa en métodos cualitativos, caracterizados por un enfoque interpretativo y subjetivo. Este enfoque permite capturar la complejidad y riqueza de la realidad social, además de ser flexible en la recopilación y análisis de datos.

En relación con los objetivos planteados, se detalla a continuación cómo se abordan metodológicamente:

Objetivo 1: Identificar y describir las características del proceso de definición de estrategias, considerando el análisis actual de la visión y misión de la organización, así como la evaluación del entorno, en la ONG SalEduDis en el año 2024, dentro de Argentina.

Para abordar este objetivo, se utilizan principalmente las respuestas obtenidas en la entrevista realizada al presidente de la ONG SalEduDis. La misma, proporciona información valiosa sobre la visión y misión actuales, así como sobre el análisis y evaluación del entorno en el que opera la organización. Además, se complementa con el análisis de documentos internos relevantes que dan cuenta del proceso de definición de estrategias de la ONG.

Objetivo 2: Analizar el enfoque adoptado en la implementación de estrategias relacionadas con temas administrativos y operativos por parte de la ONG SalEduDis en el año 2024, dentro del contexto argentino.

Para este objetivo también se recurre principalmente a la entrevista con el presidente de la ONG, quien proporciona información sobre el enfoque adoptado para la implementación de estrategias administrativas y operativas. La información obtenida se complementa con el análisis de documentos proporcionados por la fundación, que detallan las prácticas administrativas y operativas actuales, así como los desafíos y oportunidades específicos del contexto argentino en 2024.

A partir de estos objetivos, se establecieron las variables y los indicadores que permiten dar cuenta de algunos aspectos vinculados al desarrollo de la planificación estratégica en SalEduDis.

2.1.2. Desarrollo de hipótesis, preguntas, variables e indicadores

Profundizando el componente investigativo con el que cuenta el presente trabajo, se plantean las siguientes preguntas, objetivos y variables que son desagregados en indicadores para poder analizar las hipótesis respectivamente:

Pregunta específica 1: ¿Cuáles son las características del proceso de definición de estrategias, considerando el análisis actual de la visión y misión, así como la evaluación del entorno, en la ONG SalEduDis en el año 2024?

Objetivo específico: Identificar y describir las características del proceso de definición de estrategias en SalEduDis en 2024 en Argentina.

Hipótesis: En la ONG SalEduDis en el año 2024, se observa una falta de alineación entre la visión y la misión de la organización con sus objetivos finales, lo que podría afectar negativamente el proceso de definición de estrategias. Esta falta de alineación puede resultar en una dificultad para establecer objetivos claros y desarrollar estrategias efectivas que impulsen el cumplimiento de la misión y visión de la ONG.

Variables e Indicadores:

- Visión: Definición de la visión, Alineación de proyectos con la visión
- Misión: Definición de la misión, Alineación de objetivos individuales
- Evaluación del entorno: Identificación de oportunidades, Análisis de fortalezas internas

Pregunta específica 2: ¿Cuál es el enfoque desde el cual implementan sus estrategias relacionadas con temas administrativos y operativos la ONG SalEduDis en el año 2024 dentro del contexto argentino?

Objetivo específico: Analizar el enfoque adoptado en la implementación de estrategias relacionadas con temas administrativos y operativos por parte de la ONG SalEduDis en el año 2024, dentro del contexto argentino.

Hipótesis: La ONG SalEduDis en el año 2024 implementa sus estrategias relacionadas con temas administrativos y operativos desde un enfoque innovador y adaptativo, aprovechando su motivación y compromiso con el bien social. Sin embargo, debido a la falta de una estructura organizativa sólida, podría enfrentar desafíos en la implementación efectiva de estas estrategias.

Variables e Indicadores:

- Enfoque estratégico: Alineación con misión y visión, Eficiencia de la cadena de valor
- Implementación de estrategias operativas: Definición, Uso de recursos
- Adaptación al contexto argentino: Cumplimiento de normativas

2.1.3 Herramientas de recolección de datos:

En el presente trabajo, hemos utilizado dos herramientas principales de recolección de datos: la entrevista semiestructurada y el análisis documental.

Por un lado, la entrevista semiestructurada se realiza con el presidente de la fundación, para ello se preparan previamente preguntas desagregando las preguntas específicas 1 y 2, definiendo los aspectos relevantes y formulando subpreguntas para guiarnos y obtener información más enriquecedora. Esta entrevista, detallada en el Anexo 1, permite interpretar percepciones profundas y específicas sobre la visión y misión de la organización, así como sobre la implementación de sus estrategias administrativas y operativas en el contexto argentino. La misma se lleva a cabo a través de una videollamada por Google Meet, en la cual se presenta Daniel Cangelosi Sánchez, junto con las entrevistadoras Lucía y María José. Para la cual se establece que sería grabada por los participantes para documentar las preguntas y respuestas.

El análisis documental, por otro lado, se basa en una serie de documentos proporcionados por la organización, los cuales fundamentan la base de la implementación estratégica. Entre estos documentos se incluye el estatuto de la ONG, un documento que detalla su visión, misión y objetivos a largo plazo, y otro que define su plan trienal. Estos documentos permiten realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la ONG y de las características del proceso de definición de estrategias, brindando una visión detallada y completa del marco estratégico y operativo de SalEduDis.

2.2 Resultados

2.2.1 Descripción de la organización

SalEduDis es una organización no gubernamental fundada por tres expertos en salud, educación y tecnología. Su misión principal es abordar tanto necesidades individuales como comunitarias en áreas clave a través de soluciones innovadoras. Los pilares fundamentales de la fundación son educación, discapacidad y salud.

Ubicada en Mendoza, Argentina, SalEduDis se enfoca en el desarrollo profesional, la investigación y la aplicación de tecnología para promover el desarrollo comunitario. Además de su impacto local, la organización aspira a expandir su alcance hacia el resto de Argentina y otros países cercanos, buscando compartir sus soluciones efectivas y mejorar la calidad de vida en diversas comunidades.

2.2.2 Entrevista

En función de continuar con el presente trabajo, se realiza una entrevista en profundidad al fundador de SalEduDis. Esta entrevista tiene como objetivo descubrir y analizar la esencia y operatividad de SalEduDis, enfocándose en varios aspectos críticos para comprender cómo esta organización logra llevar a cabo su estructura y estrategias, cumpliendo adecuadamente sus objetivos e impactando en la sociedad de la manera que buscan comprometerse.

En primer lugar, se busca explorar la visión a largo plazo de SalEduDis, comprendiendo cómo la organización define y persigue sus objetivos futuros. Es de interés determinar de qué manera esta visión proporciona una dirección clara y motivadora, y cómo se traduce en objetivos específicos y medibles. Adicionalmente, se investigan los valores fundamentales que sustentan la misión de SalEduDis y cómo estos principios se reflejan tanto en el ámbito organizacional como en la vida personal de sus miembros.

Por otra parte, la misión de SalEduDis es otro aspecto esencial de la investigación. Se pretende entender de manera concreta y operativa cómo la organización define su razón de ser única dentro del sector, y qué aspectos o actividades la distinguen de otras entidades similares. Asimismo, se examina cómo se comunica y transmite esta misión a todos los integrantes de la organización, asegurando que todos estén alineados y comprometidos con los objetivos comunes.

Además, analizar el entorno externo en el que opera SalEduDis es fundamental para comprender cómo se definen y adaptan sus estrategias. El enfoque está en identificar los factores externos, como oportunidades y amenazas, que se consideran al desarrollar las estrategias de la organización. También se investigan los análisis realizados por SalEduDis para detectar estas oportunidades y amenazas, y cómo ajustan sus estrategias para aprovecharlas. Finalmente, se indaga sobre el impacto de los cambios regulatorios y socioeconómicos en la definición de sus estrategias.

Asimismo, la entrevista aborda el enfoque estratégico de SalEduDis, incluyendo cómo seleccionan y organizan sus proyectos en consonancia con su misión y visión en el contexto argentino. Se busca entender cómo se alinean sus estrategias con su impacto social y los objetivos de beneficio para la comunidad, y cómo definen y mejoran su cadena de valor interna a través de procesos de retroalimentación y evaluación continua.

De igual manera, la eficiencia en la gestión administrativa y de recursos internos es crucial para el éxito de cualquier organización. Por ello, se busca identificar las estrategias que implementa SalEduDis para garantizar esta eficiencia, así como las acciones concretas que han tomado en 2024 para ejecutar sus estrategias administrativas y operativas. Se evalúa la eficiencia de sus procesos administrativos y cómo gestionan sus recursos para asegurar la ejecución efectiva de sus estrategias.

Finalmente, se exploran los desafíos específicos que SalEduDis ha enfrentado al implementar sus estrategias en el contexto argentino, y los aprendizajes alcanzados en relación con la adaptación a los cambios normativos y sociales en el país. Esto permite entender mejor la resiliencia y capacidad de adaptación de la organización ante un entorno en constante cambio.

Con esta entrevista, se busca obtener una visión comprensiva y detallada de los mecanismos internos y externos que permiten a SalEduDis cumplir con su misión y visión, superando los desafíos del entorno y generando un impacto duradero en las comunidades argentinas.

Análisis de la entrevista

Durante la entrevista con el presidente de SalEduDis, se exploró la visión de la organización para el futuro y los objetivos a largo plazo que aspiran a lograr. El presidente explicó que la visión de SalEduDis, la cual se detalla más adelante, nació de una idea que unía profesionalismo y experiencia, buscando contribuir significativamente y dejar una vara alta. La organización apunta a la excelencia, humanizar el ámbito en el que trabajan y fomentar una cultura de formación, facilitando el acceso a equipamiento, tecnología y recursos para comunidades educativas y colectivos con discapacidad.

En cuanto a la visión a largo plazo, el presidente destacó que SalEduDis se caracteriza por soñar en grande, proyectando un futuro donde las comunidades alcancen un desarrollo humano integral, sostenido en el tiempo y con un fuerte sentido de justicia social. Esta visión incluye la creación de comunidades de aprendizaje efectivas y colaborativas.

Desde la perspectiva teórica, la formulación de la visión y la misión es una parte esencial del proceso de administración estratégica, ya que estas definen una dirección clara a largo plazo y los objetivos fundamentales de la organización (David, 2011). Según Collins y Porras (1996), la visión proyecta hacia el futuro el estado deseado de la organización a largo plazo, sirviendo como guía para la toma de decisiones estratégicas. En el caso de SalEduDis, su visión se presenta como un faro que guía todas sus acciones hacia un futuro de desarrollo humano integral en comunidades empoderadas.

La visión de SalEduDis se adapta a las necesidades cambiantes de las comunidades y al entorno socioeconómico de Argentina. La organización mantiene su flexibilidad y adaptabilidad mediante la retroalimentación continua y la evaluación constante, lo que le permite ajustar su enfoque estratégico y asegurar que su visión siga siendo relevante y motivadora.

La alineación de los proyectos con la visión de SalEduDis es fundamental para garantizar que las acciones de la organización contribuyan efectivamente a sus objetivos a largo plazo. SalEduDis realiza una evaluación de los nuevos proyectos para asegurarse de que estén alineados con la misión y visión. Además, implementa procesos de retroalimentación interna y externa para mantener los proyectos en línea con la visión y realizar ajustes continuos.

Por lo que podemos entender, la visión de SalEduDis orienta hacia un futuro de desarrollo humano integral en comunidades empoderadas, guiadas por valores fundamentales, y ha sido

clave en su crecimiento y adaptabilidad. A través de la alineación efectiva de sus proyectos con esta visión y la continua evaluación y ajuste, SalEduDis puede seguir siendo un referente en su sector, contribuyendo significativamente al bienestar de las comunidades que sirve.

De manera similar, SalEduDis busca reflejar en su misión, la cual también será detallada más adelante, valores fundamentales como la empatía y la creencia en la transformación. El presidente resalta la importancia de tener estos valores como seres humanos antes de incorporarlos en la fundación. La empatía proactiva y el profundo amor a la vida son esenciales para ellos. Analizan si sus acciones pueden ser aplicadas en ciertas comunidades, ya que el conocimiento no siempre es suficiente si no hay potencial o interés en esa comunidad.

En términos concretos y operativos, la misión de SalEduDis expresa que la organización busca expandirse y desarrollarse profesionalmente, impulsando su crecimiento y autorrealización. Su objetivo es que las personas se ayuden a sí mismas y utilicen la fundación como un medio para crecer. Su misión se centra en aportar soluciones a las necesidades de la comunidad en salud, educación y discapacidad, sumando la experiencia de cada integrante.

Como se comentó en el Capítulo 1, la misión es el núcleo fundamental de una organización sin fines de lucro, como indican Allison y Kaye (2015). En su libro *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*, subrayan que la misión mantiene a la organización enfocada en su propósito social, actuando como una guía para todas sus acciones y decisiones. Para que una misión sea operativa, debe traducirse en acciones concretas que guíen el trabajo diario de la organización. Peter Drucker (1999) añade que una misión exitosa debe basarse en las fortalezas de la organización, identificar las oportunidades del entorno y comprometer a las personas que forman parte de la organización.

Allison y Kaye (2015) enfatizan que la misión debe alinear las acciones individuales con los objetivos organizacionales. Aunque SalEduDis utiliza formularios y evaluaciones de proyectos para que esto suceda, necesita que la misma sea comunicada adecuadamente de modo que se transforme en el ADN de la organización.

Otra área de mejora es la especificidad y medición de objetivos. La organización podría desarrollar un Tablero de Control no muy complejo que contenga los objetivos e indicadores de la fundación de manera clara y detallada para medir el impacto de sus proyectos en la comunidad, cumpliendo con los criterios de Drucker (1999). Además, sería conveniente implementar un sistema de gestión eficiente que procese y alimente estos indicadores, facilitando así la evaluación del cumplimiento de los objetivos establecidos.

Coincidimos en que la misión de SalEduDis está bien encaminada al enfocarse en el crecimiento profesional y en atender las necesidades de la comunidad de manera específica y responsable. No obstante, hay que fortalecer la comunicación interna y los sistemas de gestión para asegurar una alineación completa con los objetivos organizacionales y desarrollar indicadores más precisos para evaluar el impacto de sus proyectos buscando que la misión de SalEduDis no solo sea una declaración inspiradora, sino una guía operativa efectiva para toda la organización.

SalEduDis se distingue entre otras organizaciones similares por su enfoque en actuar con responsabilidad, compromiso, transparencia y conciencia ciudadana. Según el presidente, estas son las claves para el éxito de sus actividades y para cumplir con las expectativas de las personas y organizaciones que interactúan con ellos. En lugar de ofrecer soluciones preconcebidas como un catálogo, SalEduDis se asegura de partir siempre de las necesidades manifestadas por las comunidades a las que sirve, lo que garantiza que aborden necesidades reales. El presidente evitó hacer comparaciones directas, destacando que cada organización tiene su razón de ser distinta.

En lo que respecta a la evaluación del entorno, particularmente la identificación y el aprovechamiento de oportunidades clave, SalEduDis muestra ciertos puntos débiles en su enfoque estratégico. Aunque evalúa la viabilidad de los proyectos propuestos para alinearse con las necesidades de la población objetivo, este proceso puede ser insuficiente para capturar todas las oportunidades del entorno externo. Según Daft (2016), una comprensión profunda del ambiente organizacional es esencial para identificar oportunidades y amenazas de manera efectiva. El enfoque de SalEduDis podría beneficiarse de un análisis más exhaustivo y sistemático. La dependencia en un solo formulario puede limitar la capacidad de la organización para anticipar cambios más amplios en el entorno socioeconómico y regulatorio. Además, aunque se realiza un análisis del contexto operativo y logístico antes de ejecutar una actividad, este procedimiento parece ser más reactivo que proactivo, lo cual puede resultar en una subutilización de oportunidades clave. Este enfoque limitado contrasta con la visión de Bryson (2018) sobre la planificación estratégica, que enfatiza la necesidad de un análisis continuo y ajustado del entorno tanto interno como externo para alinear los recursos organizacionales de manera óptima.

Durante la entrevista, también preguntamos sobre los factores del entorno externo que consideran al definir sus estrategias. El presidente mencionó que realizan un análisis profundo del contexto antes de ejecutar cualquier proyecto, evaluando la potencialidad y viabilidad en

la población destinataria. "No corremos detrás del dinero. El objetivo de la organización es buscar financiamiento de manera estratégica y cuando resulta oportuno hacerlo," señaló. Hablando sobre las oportunidades y amenazas externas, explicó que los cambios regulatorios y socioeconómicos tienen un peso significativo en sus estrategias. "Las trabas regulatorias pueden hacer muy complejo ejecutar proyectos financiados internacionalmente. Sabemos que debemos ser lo más transparentes posible, pero la regulación no siempre ayuda," comentó. Para evaluar las fortalezas y el rendimiento de la organización, SalEduDis analiza el contexto externo y consulta con diversas fuentes para garantizar que sus proyectos aporten soluciones reales y sostenibles. "Es fundamental revisar constantemente la capacidad financiera y la calidad de los programas, así como el compromiso y la participación de nuestros miembros," explicó.

El análisis de fortalezas internas para la formulación de estrategias en SalEduDis da cuenta de ciertos desafíos en su enfoque. Si bien la organización evalúa sus fortalezas y rendimiento a través de la revisión de objetivos y la eficiencia operacional, este proceso presenta varias limitaciones. Por ejemplo, el fundador mencionó que el compromiso de los integrantes y la valoración económica de los proyectos son herramientas clave para evaluar el interés en los proyectos, lo cual es un enfoque simplista y puede no reflejar completamente las capacidades internas de la organización. Como expresa Bryson (2018), la evaluación de estas fortalezas debería ser un proceso continuo y exhaustivo, abarcando todos los recursos, capacidades y competencias de la organización. Además, aunque SalEduDis se centra en la calidad de sus programas y su impacto comunitario, la falta de un sistema formalizado de seguimiento y evaluación puede limitar la precisión de sus análisis. La dependencia en la revisión permanente de los objetivos a corto, mediano y largo plazo es un buen inicio, pero puede no ser suficiente para una comprensión profunda y dinámica de estas capacidades, como lo sugiere Mintzberg (1994), quien enfatiza la necesidad de una evaluación continua y adaptativa.

Además, la evaluación de la capacidad financiera y la gestión de recursos, aunque mencionada, carece de un enfoque estructurado y formalizado, lo cual es crucial para asegurar la sostenibilidad a largo plazo, según Daft (2016). En cuanto a la cultura organizacional, aunque se reconoce su importancia en la definición de estrategias, los desafíos mencionados, como la resistencia al cambio y la falta de comunicación efectiva, indican una fragilidad en mantener una cultura robusta y alineada con la misión y visión. La implementación de prácticas como la comunicación clara, el liderazgo ejemplar y la

capacitación constante son mencionadas, pero no parece haber un sistema estructurado para garantizar su efectividad continua.

En la manera en que incorporan y dejan proyectos, el presidente explicó que parten siempre de las necesidades de las comunidades. "Validamos la necesidad con la fuente y evaluamos si podemos afrontarla. Si no, buscamos profesionales de confianza que puedan ayudar," comentó. SalEduDis se nutre de información y piensa estratégicamente, pero siempre con los pies en la tierra.

La misión y visión de SalEduDis guían sus estrategias administrativas y operativas en el contexto argentino, siempre alineadas con su impacto social y objetivos de beneficio para la comunidad. "Por ejemplo, en la capacitación de docentes en sectores rurales, buscamos mejorar la calidad educativa y reducir la brecha entre zonas urbanas y rurales," explicó. Aunque la organización comienza sus proyectos basándose en las necesidades de las comunidades, este método puede carecer de un proceso sistemático que asegure una alineación continua con su misión y visión. Mintzberg (1994) señala que la alineación estratégica debe ser un proceso constante y adaptable, y aunque SalEduDis valida las necesidades y contextos antes de ejecutar proyectos, su metodología parece ser más bien informal. El enfoque de SalEduDis depende en gran medida de la experiencia y especialización de sus miembros para identificar y validar necesidades. Sin embargo, esta dependencia en la percepción individual puede introducir sesgos y limitaciones en la identificación y priorización de oportunidades estratégicas. Bryson (2018) enfatiza la importancia de un marco estratégico claro y estructurado para garantizar la coherencia entre las actividades operativas y la misión organizacional.

En cuanto al impacto social y los objetivos comunitarios, SalEduDis se enfoca en alcanzar estos objetivos escuchando y actuando sobre las necesidades específicas de las comunidades. Sin embargo, la falta de un sistema riguroso de evaluación y seguimiento puede limitar la capacidad de la organización para medir y garantizar el cumplimiento de estos objetivos a largo plazo. Daft (2016) destaca la necesidad de sistemas robustos de monitoreo y evaluación para mantener la alineación estratégica y asegurar que las actividades operativas contribuyan efectivamente a la misión y visión de la organización.

SalEduDis utiliza herramientas y procesos de retroalimentación tanto interna como externa para evaluar la eficiencia y efectividad de su cadena de valor. Según el presidente, la retroalimentación entre los miembros de la organización es sincera y directa, utilizando libros

de actas, grabaciones de reuniones y cuestionarios a la comunidad como parte de este proceso.

A pesar de tener una idea general de su cadena de valor, SalEduDis reconoce que ésta no está completamente definida ni formalizada dentro de la organización. Esta falta de formalización puede generar ineficiencias y una gestión menos efectiva de los recursos y capacidades clave. Durante la entrevista, el fundador comenzó a comprender la importancia de estos conceptos y su aplicación en la organización, lo que sugiere un interés en mejorar esta área en el futuro.

La palabra clave "inclusión" se identifica como un valor central en SalEduDis, indicando su intención de abarcar a todos y todo en sus actividades. Sin embargo, la falta de una cadena de valor definida puede dificultar la implementación efectiva de este principio. En la práctica, SalEduDis sigue un proceso informal donde los proyectos son filtrados inicialmente por una persona clave y luego evaluados por otros miembros del equipo. Aunque funcional, este enfoque carece de una formalización que podría mejorar la eficiencia y efectividad de la organización.

SalEduDis emplea una variedad de indicadores para evaluar la eficiencia y efectividad de su cadena de valor en la entrega de beneficios a sus beneficiarios, pero carece de un sistema formalizado para este propósito. La retroalimentación interna se basa en la sinceridad y la confianza entre los miembros, mientras que la retroalimentación externa incluye cuestionarios previos a los proyectos y consultas a profesionales. Estas prácticas podrían complementarse con un plan de retroalimentación al finalizar los proyectos y una estructura más definida de la cadena de valor para garantizar una evaluación continua y mejorar la eficiencia operativa de SalEduDis.

Durante la entrevista, el presidente de SalEduDis resaltó la importancia de la visión y misión de la organización en salud, educación y discapacidad, así como sus valores fundamentales de empatía y transformación. SalEduDis se destaca por abordar las necesidades reales de las comunidades, evaluando proyectos según su impacto y adaptándose a cambios externos. En el contexto argentino, sus estrategias administrativas y operativas están alineadas con su impacto social y objetivos de beneficio para la comunidad. A pesar de los desafíos como la inflación y la volatilidad económica, SalEduDis se adapta a los cambios normativos y sociales mediante la investigación continua y alianzas internacionales.

Las estrategias corporativas son fundamentales para la dirección y el crecimiento sostenible de una organización. Estas estrategias engloban decisiones a nivel macro que determinan la dirección a largo plazo de la empresa integrando sus objetivos para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. A través del análisis de las fuerzas del mercado y las capacidades internas, las estrategias corporativas buscan alinear los recursos y competencias de la organización con las oportunidades del entorno, asegurando así su relevancia y éxito en un contexto empresarial dinámico y competitivo.

Para definir una estrategia corporativa efectiva, es importante seguir un proceso estructurado. Según David (2011), este proceso generalmente implica los siguientes pasos: análisis del entorno externo e interno, definición de la misión y visión corporativa, establecimiento de objetivos corporativos, identificación de alternativas estratégicas, evaluación y selección de estrategias, implementación de la estrategia, y evaluación y control. En cuanto a las alternativas de crecimiento, diferentes enfoques han sido propuestos por diversos autores. Porter (1985), en su obra "Ventaja Competitiva", destacó tres estrategias genéricas para lograr una ventaja competitiva en un mercado: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

En el caso de SalEduDis, la digitalización y automatización de procesos administrativos es una de sus principales estrategias funcionales para garantizar la eficiencia en la gestión de recursos y procesos internos. El uso de sistemas de gestión digital facilita la centralización y transparencia de la información, y la automatización reduce la carga manual y el margen de error. Sin embargo, la dependencia tecnológica puede ser una desventaja si se presentan fallos técnicos, y la implementación de nuevas tecnologías requiere una capacitación continua del personal, lo cual puede ser costoso y demandar tiempo. Para mitigar estos riesgos, es recomendable seguir las recomendaciones de Daft (2016) sobre la evaluación continua de los sistemas tecnológicos para asegurarse de que estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización y actualizarlos regularmente para mantener la seguridad y eficiencia.

Otra estrategia clave de SalEduDis es la capacitación continua del personal. Este enfoque en el desarrollo profesional mejora las habilidades y competencias del personal, incrementando la eficiencia operativa y la calidad del servicio. La capacitación permite al personal adaptarse rápidamente a cambios regulatorios y tecnológicos, aunque puede ser costosa y la inversión en capacitación puede perderse si hay alta rotación de personal. Según Jones (2013), es vital implementar programas de retención de talento para maximizar el retorno de la inversión en capacitación y asegurar que el conocimiento adquirido permanezca dentro de la organización.

La retroalimentación interna y externa es otro componente primordial de la estrategia operativa de SalEduDis. La fundación utiliza herramientas y procesos de retroalimentación para evaluar el desempeño y hacer ajustes necesarios. La retroalimentación de la comunidad ayuda a alinear las acciones de la fundación con las necesidades reales de los beneficiarios. Según Hax y Majluf (1996), estructurar formalmente el proceso de retroalimentación y análisis de datos puede ayudar a gestionar la información de manera más eficiente y a implementar cambios más efectivamente.

En pos de evaluar la eficiencia y efectividad de la implementación de su misión, SalEduDis ha establecido varios indicadores y mecanismos de control. Estos incluyen indicadores de impacto que miden el alineamiento de los proyectos con la misión y su impacto en la comunidad, la evaluación de proyectos y sus consultas con una gestora de proyectos, y el análisis del contexto antes de ejecutar cualquier proyecto.

Las fortalezas de SalEduDis incluyen su compromiso con la transparencia y su enfoque en la justicia social. La fundación actúa con responsabilidad y transparencia, generando confianza en los beneficiarios y donantes. Su misión está profundamente alineada con principios de igualdad y empoderamiento comunitario. Sin embargo, SalEduDis enfrenta desafíos como la dependencia del financiamiento externo y la volatilidad económica en Argentina. Las trabas regulatorias y la dificultad para recibir financiamiento del exterior pueden limitar su capacidad operativa, y la inflación y volatilidad económica complican la planificación de recursos y la implementación de proyectos. Para mitigar estos riesgos, es recomendable explorar alternativas de financiamiento local y alianzas estratégicas con otras organizaciones, siguiendo las recomendaciones de Porter (1985) sobre la diversificación de fuentes de financiamiento.

Para el análisis del uso de recursos en SalEduDis en términos de eficiencia en la gestión administrativa, es importante considerar cómo la fundación evalúa sus procesos administrativos, incluyendo la gestión de recursos humanos, financiera y logística, y cómo gestiona sus recursos internos para asegurar la ejecución efectiva de las estrategias operativas y administrativas.

Para comenzar, es muy importante que SalEduDis evalúe la eficiencia de sus procesos de recursos humanos mediante indicadores como la rotación de personal, la satisfacción laboral y la capacitación continua. La implementación de programas de capacitación basados en las

necesidades del personal podría mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios ofrecidos (Daft, 2015).

En cuanto a los recursos financieros, la fundación tiene que evaluar la eficiencia de sus procesos financieros mediante indicadores como el control del presupuesto, la rentabilidad de los proyectos y la optimización de los recursos financieros disponibles. La implementación de sistemas de control presupuestario y la diversificación de fuentes de financiamiento podrían mejorar la eficiencia financiera (Jones, 2013), dado que actualmente no se están llevando a cabo estas acciones.

En cuanto a la gestión de recursos internos para la ejecución efectiva de las estrategias, SalEduDis debe gestionar sus recursos internos mediante la asignación eficiente de tareas y responsabilidades, la coordinación efectiva entre los diferentes departamentos y la comunicación transparente y abierta. La implementación de sistemas de gestión de proyectos y la definición clara de roles y responsabilidades podrían mejorar la ejecución efectiva de las estrategias (Mintzberg, 1994).

La fundación también tiene que buscar la manera de gestionar sus recursos internos mediante la identificación y aprovechamiento de las competencias y habilidades de su personal, la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo y la incentivación del compromiso y la motivación de los empleados. La implementación de programas de desarrollo profesional y el reconocimiento del desempeño podrían mejorar la gestión de recursos internos (Hax & Majluf, 1996).

En cuanto a los puntos fuertes, SalEduDis muestra un enfoque en la capacitación y desarrollo del personal, lo que podría indicar una preocupación por la eficiencia y la calidad de los servicios. La fundación parece estar abierta a la mejora continua, como se evidencia en su uso de sistemas de retroalimentación y en su búsqueda de ajustes constantes para adaptarse a los cambios del entorno.

En cuanto a las áreas de mejora, no se menciona específicamente cómo SalEduDis evalúa la eficiencia de sus procesos administrativos, lo que podría indicar una falta de medición formal de estos aspectos. La referencia a la complejidad de la planificación de recursos y a las trabas regulatorias sugiere que la fundación podría enfrentar desafíos en la gestión eficiente de recursos en un contexto económico y normativo cambiante.

Por lo tanto, SalEduDis podría beneficiarse de implementar sistemas formales de evaluación de la eficiencia de sus procesos administrativos, lo que podría ayudar a identificar áreas de mejora y optimización. La fundación podría considerar la implementación de programas de desarrollo profesional y de reconocimiento del desempeño como parte de su estrategia de gestión de recursos humanos, lo que podría mejorar la motivación y el compromiso de su personal.

2.2.3 Análisis documental

Partiendo del análisis documental realizado sobre el funcionamiento de la ONG SalEduDis en el año 2024, se examinaron diversos aspectos relacionados con su enfoque en la implementación de estrategias administrativas y operativas dentro del contexto argentino. Entre los documentos clave analizados se encuentra el estatuto de la ONG, un documento de carácter legal que es necesario para la existencia de la organización y que establece su estructura, propósitos y normas de funcionamiento. Además, se revisó un documento preparado por SalEduDis que detalla su visión, misión y objetivos a largo plazo, así como otro documento que describe su plan trienal. Estos documentos fueron proporcionados por la propia organización para su evaluación detallada.

En el análisis de la misión y visión de SalEduDis (Anexo 3), se destacan elementos clave que guían sus acciones estratégicas. La visión de la fundación se proyecta hacia un futuro en el cual las comunidades alcancen un desarrollo humano integral y sostenible, caracterizado por la equidad, la justicia social y el bienestar de todos sus miembros. Esta visión idealista establece un marco para la implementación de programas y proyectos que promuevan el desarrollo personal y colectivo de cada individuo y comunidad.

La misión de SalEduDis se centra en llevar a cabo propuestas integrales en las áreas de salud, educación y discapacidad, enfocándose en mejorar la calidad de vida, promoviendo la autonomía y facilitando la inclusión en la sociedad de todos los individuos. Este enfoque interdisciplinario y centrado en la persona se refleja en sus programas especializados y personalizados, diseñados para satisfacer las necesidades únicas de cada individuo.

Los objetivos a largo plazo que SalEduDis aspira a lograr reflejan su compromiso con el desarrollo humano integral y la colaboración efectiva con otras organizaciones afines. Estos objetivos incluyen contribuir significativamente a la solución de problemáticas comunitarias, fomentar una cultura de formación continua, impulsar investigaciones innovadoras, establecer alianzas estratégicas sólidas, promover la difusión de conocimiento relevante y facilitar el

acceso a recursos que favorezcan el desarrollo humano. El objetivo de la organización es buscar financiamiento de manera estratégica y cuando resulta oportuno hacerlo, como se detalla en el plan trienal (Anexo 4).

El análisis documental reveló cómo la misión, visión y objetivos a largo plazo de SalEduDis informan y respaldan su enfoque en la implementación de estrategias administrativas y operativas, proporcionando una guía clara para sus acciones en el contexto argentino de 2024.

En el próximo capítulo, se llevará a cabo un análisis más detallado de la visión y misión de la fundación SalEduDis, donde se propondrán mejoras. Para facilitar la comprensión de este análisis documental, se anticipan las mismas:

- Misión: Llevar a cabo propuestas integrales en las áreas de salud, educación y discapacidad enfocándonos en mejorar la calidad de vida, promoviendo la autonomía y facilitando la inclusión en la sociedad de todos los individuos. A través de un enfoque interdisciplinario y centrado en la persona, nos comprometemos a ofrecer atención especializada, personalizada, y programas adaptados para satisfacer las necesidades únicas de cada individuo. Buscamos ser un referente en el sector, brindando servicios de calidad, fomentando la investigación y la innovación, y colaborando con otras organizaciones y profesionales para maximizar el impacto positivo en la vida de las personas con discapacidad.

- Visión: La visión de esta fundación se proyecta hacia un futuro en el cual las comunidades alcancen un desarrollo humano integral y sostenible, caracterizado por la equidad, la justicia social y el bienestar de todos sus miembros. En este futuro ideal, se vislumbra una sociedad en la cual las problemáticas y necesidades comunitarias sean abordadas de manera efectiva y colaborativa, promoviendo el crecimiento personal y colectivo de cada individuo y comunidad.

Es posible observar una falta de alineación entre la visión y la misión de la organización con sus objetivos finales, lo que podría afectar negativamente el proceso de definición de estrategias. Esta falta de alineación puede resultar en una dificultad para establecer objetivos claros y desarrollar estrategias efectivas que impulsen el cumplimiento de la misión y visión de la ONG. Sin embargo, a pesar de estos desafíos, SalEduDis implementa sus estrategias desde un enfoque innovador y adaptativo, aprovechando su motivación y compromiso con el

bien social. La falta de una estructura organizativa sólida podría ser un obstáculo en la implementación efectiva de estas estrategias, como se detalla en el análisis documental proporcionado por la ONG.

Estos hallazgos proporcionan una base sólida para comprender el enfoque y los desafíos que enfrenta la organización en su gestión administrativa y operativa en el contexto argentino de 2024, confirmando parcialmente la hipótesis de que SalEduDis implementa estrategias innovadoras y adaptativas, aunque enfrenta desafíos debido a la falta de una estructura organizativa sólida que podría afectar la efectividad de estas estrategias.

Definición de la Visión

En el análisis de la misión y visión de SalEduDis (Anexo 3), se destacan elementos clave que guían sus acciones estratégicas. La visión de la fundación se proyecta hacia un futuro en el cual las comunidades alcancen un desarrollo humano integral y sostenible, caracterizado por la equidad, la justicia social y el bienestar de todos sus miembros. Esta visión idealista establece un marco para la implementación de programas y proyectos que promuevan el desarrollo personal y colectivo de cada individuo y comunidad. Según Kotter (1996), una visión clara y convincente es esencial para inspirar y dirigir los esfuerzos de una organización. En este sentido, SalEduDis parece tener una visión sólida que puede motivar a sus miembros y guiar sus acciones hacia un objetivo común.

En organizaciones sin fines de lucro, una misión y visión bien definidas son especialmente importantes debido a su rol en la articulación de la identidad y propósito de la organización, lo cual es fundamental para atraer y retener tanto recursos financieros como humanos. Como señala Drucker (2005), "la misión debe ser lo suficientemente amplia como para permitir la innovación y la adaptabilidad, pero lo suficientemente específica como para guiar la dirección de la organización" (p. 75). SalEduDis, al articular una visión de desarrollo integral y equitativo, establece una guía que no solo busca dirigir sus estrategias y actividades, sino que también sirve para comunicar su propósito a potenciales donantes, voluntarios y socios.

Además, una visión claramente definida es crucial para la evaluación y mejora continua de los programas y proyectos implementados. Bryson (2018) sostiene que "la claridad en la visión de una organización sin fines de lucro es esencial para la formulación de estrategias efectivas y la toma de decisiones" (p. 102). Esto implica que SalEduDis puede utilizar su visión como un estándar contra el cual medir el impacto y la efectividad de sus iniciativas, facilitando la identificación de áreas de mejora y la realineación de recursos y esfuerzos según sea necesario.

Finalmente, la visión no solo inspira a los miembros internos, sino que también son herramientas poderosas para la comunicación de la organización, en especial hacia el exterior. Como indican Campbell y Yeung (1991), "una misión inspiradora y auténtica puede fortalecer la conexión emocional de la organización con sus stakeholders, creando un sentido de comunidad y compromiso que es vital para el éxito a largo plazo" (p. 143). Para SalEduDis, comunicar eficazmente su visión de equidad y desarrollo sostenible puede atraer apoyo y colaboración de una amplia gama de actores, desde individuos y comunidades locales hasta organizaciones internacionales y agencias gubernamentales.

Definición de la Misión

La misión de SalEduDis se centra en llevar a cabo propuestas integrales en las áreas competentes, enfocándose en mejorar la calidad de vida, promoviendo la autonomía y facilitando la inclusión en la sociedad de todos los individuos. Este enfoque interdisciplinario y centrado en la persona se refleja en sus programas especializados y personalizados, diseñados para satisfacer las necesidades únicas de cada individuo. Mintzberg (1994) destaca que una misión clara y bien definida proporciona una dirección estratégica y establece un marco para la toma de decisiones. En este caso, la misión de SalEduDis parece estar bien alineada con sus programas y actividades, lo que podría facilitar una implementación efectiva de sus estrategias.

La misión de una organización sin fines de lucro es esencial para articular su propósito y orientar sus acciones hacia la consecución de objetivos sociales específicos. Según Drucker (1990), "la misión de una organización sin fines de lucro debe ser su declaración de propósito más clara y convincente, la cual debe inspirar a sus empleados, voluntarios y donantes" (p. 3). Esta misión no solo define lo que la organización pretende lograr, sino que también establece las bases para la estrategia, la cultura organizacional y la gestión del desempeño. En el caso de SalEduDis, su misión se enfoca en áreas críticas como la salud, la educación y la discapacidad, promoviendo la inclusión social y la mejora de la calidad de vida, lo que refleja un compromiso profundo con la equidad y el bienestar social.

Una misión bien formulada también facilita la colaboración y la creación de alianzas estratégicas. Como señala Bryson (2018), "la misión actúa como un punto de referencia para la colaboración y la coordinación con otras organizaciones, permitiendo maximizar el impacto de las iniciativas conjuntas" (p. 58). En este sentido, la misión de SalEduDis, que incluye la colaboración con otras organizaciones y profesionales, está diseñada para aprovechar al máximo los recursos disponibles y potenciar el impacto de sus programas.

La misión de SalEduDis es clara y específica, lo cual facilita la comprensión de sus objetivos y áreas de enfoque. Según Mintzberg (1994), una misión bien definida es esencial para la dirección estratégica y la toma de decisiones. Además, destaca la importancia de la inclusión social, un aspecto fundamental para las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad, reflejando un compromiso con la equidad y la justicia social, vital para atraer apoyo y colaboraciones. El énfasis en un enfoque interdisciplinario y personalizado asegura que los programas sean adaptados a las necesidades específicas de los individuos, mejorando la eficacia y el impacto de las intervenciones. La misión también menciona la colaboración con otras organizaciones y profesionales, esencial para maximizar recursos y ampliar el alcance de las iniciativas, como sugiere Bryson (2018).

No obstante, aunque la misión es clara, se beneficiaría al destacar la importancia de la evaluación continua y la medición del impacto. Según Patton (2015), "la evaluación basada en la misión permite a las organizaciones sin fines de lucro adaptarse y mejorar continuamente en respuesta a las necesidades cambiantes y los resultados obtenidos" (p. 76). Además, podría ser más explícita sobre la sostenibilidad a largo plazo de sus programas y servicios. Integrar aspectos de sostenibilidad ayudaría a asegurar que las iniciativas tengan un impacto duradero. Aunque la misión menciona la innovación, podría enfatizar más la importancia de la innovación continua en sus enfoques y prácticas, ayudando a la organización a mantenerse relevante y efectiva en un entorno en constante cambio.

Alineación de las Estrategias con la Misión y Visión

En la ONG SalEduDis en el análisis llevado a cabo durante el año 2024, se observa una falta de alineación entre la visión y la misión de la organización con sus objetivos finales, lo que podría afectar negativamente el proceso de definición de estrategias. Esta falta de alineación puede resultar en una dificultad para establecer objetivos claros y desarrollar estrategias efectivas que impulsen el cumplimiento de la misión y visión de la ONG. Bryson (2018) subraya que la alineación estratégica es crucial para garantizar que todas las actividades y recursos de una organización estén dirigidos hacia el logro de sus objetivos fundamentales. La falta de esta alineación en SalEduDis podría generar ineficiencias y obstaculizar el éxito de sus iniciativas.

La alineación entre la misión, visión y objetivos estratégicos es un aspecto vital en cualquier organización, pero se vuelve especialmente crítico en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro, donde los recursos suelen ser limitados y las expectativas de impacto social son altas. Drucker (1990) señala que la misión debe ser el núcleo sobre el cual se construyen

todas las actividades y decisiones estratégicas de la organización. Si la misión y la visión no están claramente conectadas con los objetivos y estrategias, las organizaciones pueden enfrentar una serie de problemas que van desde la falta de dirección y propósito hasta la ineficacia en la implementación de programas.

En SalEduDis, esta desconexión puede manifestarse en varias formas. Por un lado, puede haber un desajuste entre las iniciativas y programas que se llevan a cabo y las metas a largo plazo que la organización aspira alcanzar. Esto podría significar que algunos programas no contribuyen de manera significativa a la misión y visión de la fundación, desperdiciando así recursos valiosos. Por otro lado, los empleados y voluntarios pueden sentirse desorientados o desmotivados si no comprenden cómo sus esfuerzos diarios se relacionan con los objetivos más amplios de la organización. Kotter (1996) enfatiza que una visión clara y alineada es fundamental para motivar al personal y asegurar que todos los miembros de la organización trabajen en la misma dirección.

Además, la falta de alineación estratégica puede complicar la obtención de financiamiento y el establecimiento de alianzas. Los donantes y socios potenciales buscan organizaciones que tengan una dirección clara y coherente. Si perciben que SalEduDis no tiene una alineación sólida entre su misión, visión y objetivos, pueden dudar en ofrecer su apoyo. Como indica Bryson (2018), "una alineación clara y coherente no solo facilita la gestión interna, sino que también mejora la capacidad de la organización para comunicarse efectivamente con sus stakeholders externos" (p. 123).

Definición de Estrategias

Los objetivos a largo plazo que SalEduDis aspira a lograr reflejan su compromiso con el desarrollo humano integral y la colaboración efectiva con otras organizaciones afines. Estos objetivos incluyen contribuir significativamente a la solución de problemáticas comunitarias, fomentar una cultura de formación continua, impulsar investigaciones innovadoras, establecer alianzas estratégicas sólidas, promover la difusión de conocimiento relevante y facilitar el acceso a recursos que favorezcan el desarrollo humano. Porter (1985) sugiere que la formulación de estrategias debe basarse en un análisis profundo de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno externo. En este caso, los objetivos de SalEduDis parecen estar bien fundamentados en un análisis comprensivo de su contexto interno y externo.

Para empezar, contribuir significativamente a la solución de problemáticas comunitarias implica que SalEduDis debe estar constantemente evaluando las necesidades y desafíos que

enfrentan las comunidades a las que sirve. Esto requiere una estrategia de retroalimentación continua y un enfoque adaptable que permita ajustar sus programas y proyectos según las circunstancias cambiantes. Según Mintzberg (1994), una organización debe ser lo suficientemente flexible para responder a nuevas oportunidades y amenazas, lo que sugiere que SalEduDis debe mantener una vigilancia constante sobre su entorno operativo.

Fomentar una cultura de formación continua es otro objetivo clave que subraya la importancia de la educación y el desarrollo profesional dentro de la organización. La formación continua no solo mejora las habilidades y competencias del personal y los voluntarios, sino que también asegura que la organización se mantenga al tanto de las mejores prácticas y avances en su campo. Drucker (1990) enfatiza que las organizaciones exitosas son aquellas que invierten en el desarrollo de su capital humano, reconociendo que el aprendizaje constante es crucial para la innovación y la mejora continua.

Impulsar investigaciones innovadoras es esencial para que SalEduDis pueda desarrollar y aplicar nuevas soluciones a los desafíos que enfrenta. La investigación no solo proporciona la base para programas y estrategias basadas en evidencia, sino que también posiciona a la organización como un líder en su sector. Porter (1985) argumenta que la innovación es un componente fundamental de la ventaja competitiva, lo que sugiere que los esfuerzos de SalEduDis en este ámbito pueden diferenciarla de otras organizaciones y mejorar su impacto social.

Establecer alianzas estratégicas sólidas es vital para maximizar los recursos y ampliar el alcance de las iniciativas de SalEduDis. Bryson (2018) subraya que las alianzas pueden aumentar la capacidad de una organización para abordar problemas complejos al permitir la colaboración y el intercambio de conocimientos y recursos. Las alianzas estratégicas no solo fortalecen la capacidad operativa de SalEduDis, sino que también amplían su red de apoyo y aumentan su credibilidad y visibilidad.

Promover la difusión de conocimiento relevante es muy importante para sensibilizar y educar a la comunidad y a otros actores sobre los temas que aborda la organización. La comunicación efectiva y la difusión de información pueden aumentar la conciencia pública, influir en políticas y prácticas, y atraer más apoyo para las causas que defiende SalEduDis. Como sugiere Kotter (1996), una comunicación clara y consistente es fundamental para alinear a los stakeholders con la visión y misión de la organización.

Facilitar el acceso a recursos que favorezcan el desarrollo humano es otro objetivo esencial que refleja el compromiso de SalEduDis con la equidad y la inclusión. Asegurarse de que los individuos y las comunidades tengan acceso a los recursos necesarios para su desarrollo es fundamental para mejorar la calidad de vida y promover la autonomía. Porter (1985) destaca que el acceso a recursos clave puede ser un factor determinante en la capacidad de una organización para implementar sus estrategias de manera efectiva.

Cierre del capítulo

El análisis de la misión y visión de SalEduDis ha permitido identificar los pilares fundamentales sobre los cuales se fundamenta la organización. La misión de transformar aspectos que para SalEduDis son importante de la sociedad mediante programas integrales en salud, educación y discapacidad, y la visión de un futuro donde las comunidades logren un desarrollo humano integral y sostenible, reflejan el compromiso de la fundación con la inclusión y la equidad. A través de este capítulo, se ha examinado cómo estos valores y principios guían las actividades y estrategias de SalEduDis, asegurando que cada iniciativa se alinee con su propósito central de mejorar la calidad de vida de las personas y facilitar su plena inclusión en la sociedad. Asimismo, se ha destacado la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad de la organización para responder a las cambiantes necesidades de sus beneficiarios, así como la capacidad de innovar en sus programas y procesos.

El análisis de la entrevista con el fundador y la revisión de la documentación proporcionada por la fundación han sido fundamentales para entender la operativa y la estructura interna de SalEduDis. Estas fuentes de información han permitido extraer conclusiones detalladas sobre cómo se implementan las estrategias operativas y cómo estas se alinean con la misión y visión establecidas.

Con una comprensión clara de la misión, visión y valores de SalEduDis y de cómo se reflejan en sus estrategias operativas, se profundiza en el análisis estratégico de la fundación. En el próximo capítulo, se evalúa el entorno externo e interno de la organización, identificando las oportunidades y amenazas que enfrenta, así como sus fortalezas y debilidades. Este análisis es crucial para desarrollar estrategias efectivas que permitan a SalEduDis maximizar su impacto y alcanzar sus objetivos a largo plazo. Además, se presentan propuestas de mejora en relación con la misión, visión, ventaja competitiva, cadena de valor y estrategias funcionales. Se elaboran planes de acción concretos que guiarán la evolución y crecimiento de la organización, asegurando que SalEduDis continúe siendo un referente en el sector y amplíe su capacidad de generar un impacto positivo en la sociedad.

Capítulo 3: Propuesta de mejora de la planificación estratégica de SalEduDis

La planificación estratégica es un proceso fundamental para cualquier organización, especialmente para aquellas que buscan maximizar su impacto y alcanzar sus objetivos de manera efectiva y sostenible. En el caso de SalEduDis, una ONG dedicada a la educación, salud y desarrollo comunitario en Argentina, la planificación estratégica se convierte en un pilar esencial para su crecimiento y consolidación en un entorno dinámico y desafiante.

Este capítulo se centra en el análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la fundación SalEduDis, con el propósito de desarrollar propuestas de mejora para su planificación estratégica en el año 2024. Utilizando herramientas de análisis estratégico, se identifican las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas de la fundación. Estas propuestas buscan mejorar la alineación con la misión y visión de la organización, optimizar el uso de recursos, potenciar la efectividad de sus programas y proyectos, y fortalecer su impacto en las comunidades que atiende.

En función de la situación actual de SalEduDis, se identifican áreas clave de oportunidad y se proponen estrategias y acciones concretas para fortalecer su capacidad de planificación y gestión estratégica. De esta manera, se proporciona una base sólida para mejorar la estrategia de SalEduDis, garantizando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo dentro del contexto argentino.

3.1. Análisis organizacional

3.1.1 Desarrollo de estrategias

Misión, Visión y Valores

Se han identificado áreas de mejora clave en su visión, misión y valores de SalEduDis. Estas propuestas buscan fortalecer la identidad y el enfoque de la organización, alineándose con su objetivo de promover un desarrollo humano integral y sostenible en las comunidades. La claridad, la inspiración y el enfoque en el impacto son los pilares de estas sugerencias, que buscan impulsar a SalEduDis hacia un futuro más próspero y efectivo en la realización de su importante labor social.

Dando inicio al análisis, la visión actual de SalEduDis expresa que se *proyecta hacia un futuro en el cual las comunidades alcancen un desarrollo humano integral y sostenible, caracterizado por la equidad, la justicia social y el bienestar de todos sus miembros. En este futuro ideal, se*

vislumbra una sociedad en la cual las problemáticas y necesidades comunitarias sean abordadas de manera efectiva y colaborativa, promoviendo el crecimiento personal y colectivo de cada individuo y comunidad.

Como elementos clave que se detectan para desarrollar la propuesta de mejora para la definición de la visión de la organización, se destacan:

- Claridad y simplicidad: Simplificar el lenguaje para que sea accesible y fácil de entender para todos los públicos.
- Inspiración: Incluir frases que inspiren y motiven tanto a los miembros de la organización como a sus beneficiarios y colaboradores.
- Orientación a largo plazo: Asegurar que la visión proyecte una meta a largo plazo, aspiracional y que refleje el impacto deseado en la comunidad.
- Enfoque en el impacto: Resaltar cómo la visión contribuye a resolver problemáticas específicas y a mejorar la calidad de vida de las comunidades.

Consecuentemente, se propone una definición de la visión que incluya los siguientes aspectos, de modo integral:

Nuestra visión es construir un mundo donde cada comunidad tenga la oportunidad de alcanzar su máximo potencial, abordando sus problemáticas y necesidades de manera colaborativa y efectiva. Aspiramos a una sociedad justa y equitativa, donde el crecimiento personal y colectivo se fomente, asegurando el bienestar y la prosperidad de todos sus integrantes.

Asimismo, se analiza la misión actual y se propone su mejora:

Partiendo de la misión; llevar a cabo propuestas integrales en las áreas de salud, educación y discapacidad, enfocándonos en mejorar la calidad de vida, promoviendo la autonomía y facilitando la inclusión en la sociedad de todos los individuos. A través de un enfoque interdisciplinario y centrado en la persona, nos comprometemos a ofrecer atención especializada, personalizada y programas adaptados para satisfacer las necesidades únicas de cada individuo. Buscamos ser un referente en el sector, brindando servicios de calidad, fomentando la investigación y la innovación, y colaborando con otras organizaciones y profesionales para maximizar el impacto positivo en la vida de las personas con discapacidad.

En la misión actual de SalEduDis se observan ciertas limitaciones en cuanto a la claridad y alineación con las necesidades de los beneficiarios y los objetivos estratégicos de la organización. Por ello, proponemos una revisión integral de la misión para abordar estas brechas y aprovechar oportunidades de mejora. La nueva misión se enfocará en definir

objetivos más específicos, ser más concisa y reflejar de manera más precisa el propósito y los principios rectores de la organización. Esta actualización es necesaria para responder a los cambios en el entorno social y económico en el que opera SalEduDis, y para asegurar que la misión inspire y motive a empleados, voluntarios y otros stakeholders. Con una misión más clara y relevante, se espera mejorar el impacto en los beneficiarios, aumentar el compromiso y la participación de todos los involucrados, y proporcionar una dirección más focalizada para las actividades y proyectos de la organización.

Se establecerán indicadores claros y medibles para evaluar el éxito de la implementación, con un plan de acción y un cronograma definidos para asegurar un seguimiento y evaluación efectivos.

Se propone la siguiente declaración de la misión:

Nos dedicamos a transformar la sociedad a través de programas en salud, educación y discapacidad. Nuestra misión es mejorar la calidad de vida de todos los individuos, promoviendo su autonomía y facilitando su inclusión plena en la sociedad. Buscamos ser un referente en el sector, impulsando la innovación y colaborando con otras organizaciones y profesionales para maximizar nuestro impacto positivo en la vida de las personas y en la sociedad en su conjunto.

Por otro lado, SalEduDis, define que sus valores actuales son la *empatía proactiva* y un *profundo amor a la vida*. Estos valores han sido fundamentales en la forma en que operan, orientando sus acciones hacia un enfoque centrado en la comprensión y el cuidado profundo por las personas a las que sirven. La empatía proactiva los impulsa a anticipar y responder a las necesidades de los demás, mientras que su profundo amor a la vida los motiva a fomentar una vida plena y significativa para todos sus beneficiarios.

Sin embargo, se identifica la necesidad de ampliar y actualizar los valores para reflejar de manera más completa la misión y el entorno en el que se opera. Actualmente, la limitación radica en que sus valores no abordan explícitamente aspectos cruciales como la inclusión, la autonomía y la colaboración, que son esenciales para su trabajo.

Para mejorar, se propone la adopción de nuevos valores que complementen y enriquezcan los actuales:

- Inclusión: Valorar y promover la participación plena y activa de todas las personas en la sociedad, independientemente de sus capacidades o condiciones.

- Autonomía: Fomentar la capacidad de las personas para tomar decisiones informadas y ejercer control sobre sus vidas, respetando su dignidad y autonomía.
- Equidad: Buscar la igualdad de oportunidades para todos, eliminando barreras y discriminaciones que puedan limitar el acceso a servicios y recursos.
- Colaboración: Trabajar en conjunto con otras organizaciones, profesionales y la comunidad en general para maximizar el impacto positivo y compartir conocimientos y recursos.
- Calidad: Compromiso con la excelencia en la prestación de servicios y programas, asegurando que sean efectivos, éticos y centrados en las necesidades de las personas.
- Innovación: Promover la búsqueda constante de soluciones creativas y efectivas para abordar desafíos en salud, educación y discapacidad, adaptándose a las necesidades cambiantes de la sociedad.
- Responsabilidad: Actuar de manera ética, transparente y responsable en todas las acciones, gestionando los recursos de manera eficiente y rindiendo cuentas a los beneficiarios y a la sociedad en general.

Con estas mejoras propuestas en la visión, misión y valores, SalEduDis puede fortalecer su estructura organizacional y emprender sus actividades con una base más sólida. Esta nueva formulación no solo clarifica y simplifica sus objetivos y principios, sino que también inspira y motiva a todos los involucrados, proyectando un impacto duradero y significativo en las comunidades a las que sirve.

3.1.2 Análisis del Ambiente y FODA

SalEduDis opera en un entorno complejo y dinámico, marcado por fluctuaciones económicas, cambios políticos y sociales, y una alta dependencia de donaciones externas. Las condiciones económicas en Argentina, caracterizadas por inestabilidad e inflación, presentan desafíos significativos para la sostenibilidad financiera de la fundación, lo que se identifica como una debilidad. Además, las políticas gubernamentales y regulaciones pueden cambiar rápidamente, afectando la capacidad de la organización para obtener fondos y colaborar con otras entidades, constituyendo una amenaza adicional.

A diferencia de organizaciones más establecidas, SalEduDis no cuenta con departamentos claramente definidos ni con una estructura formal, lo que representa uno de sus principales desafíos. La falta de procedimientos y procesos internos sólidos puede llevar a errores y a una falta de consistencia en la ejecución de sus programas. Sin embargo, esta estructura

flexible permite a la fundación adaptarse rápidamente a las necesidades emergentes, lo cual es una fortaleza significativa. La flexibilidad organizacional permite una adaptación rápida, pero la falta de formalización puede generar ineficiencias y dificultades en la gestión, siendo esto una debilidad.

SalEduDis se enfrenta a un entorno altamente complejo e inestable, influenciado por diversos factores que generan incertidumbre y desafíos constantes. Las condiciones sociales y políticas en Argentina son especialmente relevantes, ya que las políticas gubernamentales y las regulaciones pueden cambiar, afectando tanto la operación de la fundación como su capacidad para obtener fondos y colaborar con otras entidades. Las decisiones políticas que impactan el financiamiento de las ONG y los programas sociales son fundamentales para la sostenibilidad de SalEduDis, representando una amenaza constante.

La capacidad de SalEduDis para escuchar y responder a las necesidades cambiantes de sus beneficiarios es una fortaleza, pero también un desafío operativo en un entorno tan dinámico. La flexibilidad de su estructura permite una adaptación rápida, pero la falta de formalización puede generar ineficiencias y dificultades en la gestión, siendo una debilidad.

La fundación enfrenta desafíos relacionados con el isomorfismo coercitivo, mimético y normativo. SalEduDis se adapta a las normativas y presiones externas, incluyendo regulaciones gubernamentales y requisitos de financiamiento internacional, asegurando la conformidad y la sostenibilidad. Observa y adopta prácticas de otras organizaciones exitosas en el sector, aprendiendo de sus métodos para mejorar sus propios procesos y programas. Los valores y normas profesionales de los empleados y voluntarios, muchos de los cuales provienen de otras ONG o sectores relacionados, influyen en la cultura y las prácticas organizacionales de SalEduDis, lo que es una fortaleza al fomentar la mejora continua.

El análisis del ciclo de vida organizacional de SalEduDis revela que se encuentra en la etapa de nacimiento. Los fundadores, provenientes de los sectores de salud, educación y tecnología, han identificado y aprovechado oportunidades para aplicar sus competencias y habilidades con el fin de crear valor en la comunidad. Este espíritu emprendedor es un elemento central en esta etapa, siendo una fortaleza. Sin embargo, la organización carece de una estructura formal sólida que proporcione estabilidad y seguridad en sus procesos, lo que es una debilidad. La fragilidad es una característica inherente en esta etapa temprana, pero la flexibilidad organizacional permite a SalEduDis adaptarse rápidamente a las necesidades

cambiantes del entorno y de sus beneficiarios, ofreciendo soluciones personalizadas y programas adaptados a las necesidades específicas, lo que es una fortaleza.

En esta etapa de su ciclo de vida, SalEduDis sigue una estrategia especialista K para sobrevivir y establecerse sólidamente en el mercado. Dado que no existen organizaciones que ofrezcan exactamente los mismos servicios, pero sí varias que realizan actividades parecidas, SalEduDis se enfoca en competir en calidad y eficiencia en el uso de sus recursos. Esta estrategia se manifiesta en la mejora continua de la calidad de sus programas educativos y de salud para discapacitados, asegurando que sean los mejores disponibles en su nicho. La innovación continua y la rápida adaptación a cambios en las regulaciones y en el entorno social aseguran que sus programas permanezcan relevantes y efectivos, consolidando así su posición y garantizando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

En cuanto a sus oportunidades, SalEduDis puede acceder a financiamiento foráneo por medio de organizaciones internacionales, contrarrestando las restricciones económicas locales. La participación en programas de cooperación entre ONGs que trabajan en áreas similares brinda la oportunidad de compartir recursos, conocimientos y experiencias, fortaleciendo así el impacto de SalEduDis en la sociedad. Además, la adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales ofrece la oportunidad de mejorar la eficiencia operativa y brindar servicios de mayor calidad a sus beneficiarios, especialmente en áreas como la educación y el apoyo a distancia. La colaboración con empresas en programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) también representa una oportunidad importante para obtener recursos adicionales y fortalecer la sostenibilidad financiera de la organización.

Sin embargo, SalEduDis enfrenta diversas amenazas que pueden afectar su operatividad y sostenibilidad. Las condiciones económicas adversas, como la inflación y la devaluación de la moneda, representan una amenaza directa al aumentar los costos operativos y limitar la disponibilidad de recursos esenciales para sus programas y proyectos. Los cambios en las regulaciones y políticas gubernamentales son otra amenaza significativa, ya que pueden afectar el marco operativo y financiero de las ONG, generando obstáculos adicionales en la ejecución de programas y en la obtención de recursos. La competencia con otras ONG por financiamiento y recursos a nivel nacional e internacional también representa una amenaza importante. Además, factores sociales y políticos pueden influir en la percepción pública y el apoyo a las causas de la fundación, lo que podría afectar sus actividades y proyectos.

Cuadro 1: Análisis FODA

<p>FORTALEZAS</p> <p>Flexibilidad organizacional que permite adaptación rápida a necesidades emergentes.</p> <p>Capacidad para escuchar y responder a las necesidades cambiantes de los beneficiarios.</p> <p>Espíritu emprendedor de los fundadores provenientes de sectores de salud, educación y tecnología.</p> <p>Cultura y prácticas organizacionales influenciadas por valores y normas profesionales de miembros.</p> <p>Adaptación a normativas y presiones externas para asegurar conformidad y sostenibilidad.</p> <p>Capacidad para observar y adoptar prácticas exitosas de otras organizaciones en el sector.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Acceso a financiamiento internacional a través de organizaciones internacionales.</p> <p>Participación en programas de cooperación entre ONGs.</p> <p>Adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales para mejorar la eficiencia operativa.</p> <p>Colaboración con empresas en programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).</p> <p>Ampliación de servicios a nuevas áreas geográficas dentro y fuera de Argentina.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>Alta dependencia de donaciones y financiamiento externo.</p> <p>Falta de una estructura formal y departamentos claramente definidos.</p> <p>Procedimientos y procesos internos no sólidos ni definidos.</p> <p>Ineficiencias y dificultades en la gestión debido a la falta de formalización.</p> <p>Limitación de recursos financieros y materiales.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Condiciones económicas adversas como la inflación y la devaluación de la moneda.</p> <p>Cambios en regulaciones y políticas gubernamentales.</p> <p>Competencia con otras ONG por financiamiento y recursos.</p> <p>Factores sociales y políticos que pueden afectar la percepción pública.</p>

	Potenciales cambios en el apoyo gubernamental y colaboración con entidades.
--	---

Fuente: *Elaboración propia*

Cuadro 2: Matriz FODA

	ESTRATEGIA
FO	Utilizar la flexibilidad organizacional para adoptar nuevas tecnologías y mejorar la eficiencia operativa. Aprovechar la capacidad de adaptación para colaborar con empresas en programas de RSE.
FA	Usar la capacidad de adaptación rápida para innovar en programas y reducir la dependencia de donaciones. Fortalecer la cultura organizacional para enfrentar cambios en regulaciones y políticas gubernamentales.
DO	Buscar financiamiento internacional para superar la limitación de recursos financieros. Establecer procedimientos internos sólidos para mejorar la gestión y la eficiencia operativa.
DA	Mejorar procedimientos internos y comunicación para mitigar las ineficiencias y enfrentar la competencia por recursos. Desarrollar una estructura formal para contrarrestar la alta dependencia de donaciones y financiamiento externo.

Fuente: *Elaboración propia*

Estrategias combinadas

A fin de utilizar las fortalezas para superar las debilidades, SalEduDis puede capitalizar su flexibilidad organizacional para establecer procedimientos internos más robustos y optimizar la gestión. Además, esta capacidad de adaptación ágil puede ser empleada para desarrollar una estructura formal que brinde estabilidad sin sacrificar la capacidad de respuesta y adaptación a los cambios.

Por otro lado, para mitigar las amenazas aprovechando las oportunidades, SalEduDis debería buscar financiamiento internacional y fomentar colaboraciones con empresas en programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para paliar las condiciones económicas adversas. De igual manera, la participación en programas de cooperación entre ONGs puede ser una estrategia eficaz para enfrentar y adaptarse a las fluctuaciones en las regulaciones y políticas gubernamentales.

3.2 Plan estratégico

3.2.1 Estrategia de negocio

Para definir la estrategia de negocio de la fundación SalEduDis, se realiza un análisis profundo de las cinco fuerzas de Porter, la ventaja competitiva y la cadena de valor. Este enfoque integral nos permitirá identificar las dinámicas competitivas del entorno, resaltar los factores diferenciadores clave y optimizar los procesos internos, asegurando así que SalEduDis continúe creando valor y maximizando su impacto positivo en la sociedad.

Cinco fuerzas de Porter

A continuación, se presenta un análisis de las cinco fuerzas de Porter para la ONG SalEduDis. Este análisis es significativo para comprender el entorno competitivo y las dinámicas que afectan la sostenibilidad y el crecimiento de la organización. Éste proporcionará una base sólida para desarrollar estrategias adaptativas y proactivas, mejorando la resiliencia y la efectividad de la organización en un contexto dinámico y competitivo.

1. Rivalidad entre **competidores existentes**

Aunque SalEduDis no considera a otras ONG como competidores directos y no realiza estudios de mercado competitivo porque no cree en la competencia, es primordial evaluar el entorno desde una perspectiva estratégica. A pesar de esta creencia, se ha llevado a cabo un análisis de aquellas organizaciones que pueden considerarse competencia actual.

Estas organizaciones, entre otras, se consideran competidoras de SalEduDis, ya que tienen objetivos y actividades similares en los campos de educación, salud y discapacidad.

- CILSA: Una ONG que trabaja para la inclusión de personas con discapacidad a través de programas educativos, de salud y deportivos.
- Fundación DISCAR: Ofrece programas de inclusión laboral y educativa para personas con discapacidad, buscando mejorar su calidad de vida.
- Asociación Síndrome de Down de la República Argentina (ASDRA): Fomenta la inclusión y el desarrollo de personas con síndrome de Down mediante programas educativos y de integración social.
- FOAL (Fundación ONCE para América Latina): Trabaja en la inclusión educativa y laboral de personas con discapacidad visual en América Latina, incluyendo Argentina.
- Fundación Par: Se enfoca en la inclusión laboral de personas con discapacidad, proporcionando capacitación y apoyo para la inserción en el mercado laboral.
- APAD (Asociación Pro-Ayuda al Discapacitado): Trabaja en la educación y capacitación de personas con discapacidad para mejorar su calidad de vida y su integración social.

La presencia de estas organizaciones en el mismo ámbito puede influir en la capacidad de SalEduDis para atraer recursos, voluntarios y donaciones, lo cual es esencial para su sostenibilidad. La competencia indirecta por fondos y apoyo público es una realidad que puede afectar los márgenes operativos y la capacidad de crecimiento de SalEduDis.

2. Amenaza de entrada de **nuevos competidores**

En el sector de las ONG en Argentina, la amenaza de nuevos competidores es significativa. Con el aumento de la población vulnerable y las crecientes necesidades en áreas de salud, educación y discapacidad, la demanda de servicios sociales también aumenta. Esto atrae a nuevas organizaciones, algunas respaldadas por grandes empresas que crean sus propias fundaciones para gestionar aspectos sociales y de bienestar. Las barreras de entrada incluyen

la necesidad de una fuente estable de ingresos, la alta inversión inicial para desarrollar proyectos de impacto social, y la competencia con organizaciones establecidas que cuentan con apoyo financiero y voluntario tanto a nivel nacional como internacional. Algunos de estos potenciales competidores son:

- Fundación Techo: Con un fuerte enfoque en la erradicación de la pobreza, esta fundación podría expandir sus programas para incluir servicios de salud, educación o discapacidad, aumentando la competencia en esos sectores.
- Fundación YPF: Con el respaldo de una gran empresa, Fundación YPF tiene la capacidad de desarrollar amplios programas sociales, incluyendo iniciativas en educación y salud que podrían competir con los servicios ofrecidos por SalEduDis.
- Fundación Banco Nación: Apoyada por uno de los bancos más grandes del país, esta fundación tiene los recursos para lanzar programas de impacto en diversas áreas sociales, incluyendo salud y educación.
- Fundación La Nación: Aunque tradicionalmente se ha enfocado en el periodismo y la cultura, podría expandir sus actividades hacia áreas de salud y educación inclusiva, dada su amplia red y recursos.
- Fundación Garrahan: Principalmente dedicada a la salud infantil, esta fundación podría ampliar sus programas para incluir más servicios específicos para personas con discapacidad.

Estas fundaciones tienen el potencial de ingresar al ámbito de acción de SalEduDis y representar una competencia directa, debido a sus recursos financieros, apoyo corporativo y capacidad para desarrollar programas integrales en salud, educación y discapacidad.

Aunque la amenaza de nuevos competidores es significativa en el sector de las ONG en Argentina, SalEduDis puede enfrentar este desafío mediante una estrategia de diferenciación clara, fortaleciendo su lealtad y optimizando sus recursos, la misma se detalla más adelante. Reconocer y prepararse para la competencia potencial permitirá a SalEduDis no solo mantener su posición, sino también prosperar y expandir su impacto positivo en la sociedad.

3. Poder de negociación de los **proveedores**

Las ONG dependen en gran medida de donaciones de empresas, instituciones, gobiernos y particulares, lo que otorga a estos proveedores un gran poder de negociación. SalEduDis, en particular, necesita asegurar recursos económicos continuamente para sostener sus actividades. Aunque puede generar ingresos a través de proyectos y conferencias, estas fuentes no cubren todos los costos operativos, lo que incrementa su dependencia de los donantes. Esta dependencia hace que la ONG deba mantener buenas relaciones y demostrar continuamente el impacto positivo de sus proyectos para garantizar un flujo constante de recursos.

Un análisis de los requerimientos y necesidades de SalEduDis para funcionar eficientemente revela que, además de los donantes, la ONG necesita una variedad de proveedores que cubran diferentes aspectos operativos. Estos proveedores pueden ser voluntarios o colaboradores que forman parte de la organización y son esenciales para el funcionamiento de la ONG.

Entre los tipos de proveedores significativos para la ONG, se encuentran aquellos que ofrecen servicios de capacitación y formación, como empresas o individuos que proporcionan talleres, cursos y capacitaciones tanto para el personal como para los beneficiarios. El poder de negociación de estos proveedores es bajo, y una propuesta para SalEduDis es buscar voluntarios expertos o establecer convenios con universidades como la UBA y la UTN para recibir capacitaciones gratuitas.

En cuanto a los proveedores de tecnología, SalEduDis necesita plataformas de software para la gestión de proyectos, CRM y software educativo. La gestión de proyectos es fundamental para coordinar y supervisar las diversas iniciativas de la fundación, asegurando que se cumplan los plazos y objetivos. El CRM (Customer Relationship Management) es necesario para gestionar y analizar las interacciones con los beneficiarios y donantes, mejorando las relaciones y la eficiencia en la recaudación de fondos. El software educativo es importante para desarrollar e implementar programas de capacitación y formación, facilitando el acceso a recursos y herramientas de aprendizaje. El poder de negociación de estos proveedores es moderado, y una estrategia efectiva sería obtener licencias gratuitas o a precios reducidos a través de TechSoup Argentina. También se requiere hardware, como computadoras, tablets y servidores, para los cuales el poder de negociación es moderado. Participar en programas de donación de equipos por parte de empresas tecnológicas como HP y Lenovo sería beneficioso.

Además, SalEduDis podría beneficiarse de la tercerización de ciertos servicios especializados. Para los proveedores de marketing y comunicación, se sugiere externalizar servicios como el rebranding, el desarrollo de la página web y la elaboración de un plan de marketing. Esto permitiría a la ONG aprovechar la experiencia y recursos de agencias especializadas para mejorar su imagen y alcance.

En cuanto a los proveedores de servicios contables, SalEduDis necesita contadores y auditores para servicios de contabilidad, auditoría y cumplimiento fiscal. El poder de negociación en este caso es moderado. Se recomienda colaborar con contadores voluntarios o firmas contables que ofrezcan servicios pro bono para asegurar el cumplimiento de todas las obligaciones legales y fiscales sin incurrir en altos costos.

Por último, SalEduDis depende de proveedores de servicios financieros, incluidos bancos y entidades financieras que ofrecen servicios bancarios, manejo de cuentas y soluciones de financiamiento. El poder de negociación con estos proveedores es alto, por lo que se sugiere negociar condiciones especiales con bancos como Banco de la Nación Argentina, Banco Santander, y Banco Galicia. El Banco de la Nación Argentina ofrece programas de financiamiento específicos para ONGs con condiciones favorables. Banco Santander tiene una fuerte división de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y programas de apoyo a ONGs. Banco Galicia también ofrece financiamiento y apoyo técnico a través de sus programas de RSC, enfocados en proyectos de impacto social. Estos bancos pueden proporcionar no solo financiamiento, sino también redes de colaboración y asesoramiento técnico para asegurar el éxito de tus proyectos.

Al diversificar su base de proveedores y buscar estas colaboraciones estratégicas, SalEduDis puede asegurar una operatividad más eficiente, reducir la dependencia de un solo tipo de recurso y mejorar su capacidad para cumplir su misión y objetivos dentro de Argentina.

4. Poder de negociación de los **compradores (beneficiarios)**

Los beneficiarios de SalEduDis influyen significativamente en la orientación de los servicios ofrecidos. A pesar de que la demanda de servicios supera la oferta disponible, la fundación se adapta activamente a las necesidades expresadas por la comunidad. SalEduDis no solo ofrece los servicios solicitados, sino que también trabaja en mejorar y evolucionar las ideas planteadas por los beneficiarios. Este enfoque asegura que los programas y servicios proporcionados no solo cumplan con las expectativas, sino que también ofrezcan soluciones más efectivas y útiles para satisfacer las necesidades de la comunidad. Aunque la

competencia por la atención de esta población vulnerable no es alta, la fundación se esfuerza por maximizar su impacto social a través de una estrecha colaboración con los beneficiarios y una constante mejora de sus servicios.

Los beneficiarios poseen muy poco poder de negociación en términos económicos. Esto se debe a que los servicios de SalEduDis son altamente personalizados y especializados, adaptados específicamente para satisfacer las necesidades particulares de cada beneficiario. Si bien la fundación no busca aprovecharse de esta situación, establece precios que aseguren que sus servicios sean valorados y que proporcionen una retribución suficiente para sustentar los costos operativos y permitir el crecimiento de la fundación. Aunque la mayoría de los beneficiarios no son personas de bajos recursos, sino personas con discapacidades, la fundación se asegura de que los precios sean accesibles para ellos, manteniendo un equilibrio entre la accesibilidad y la sostenibilidad financiera. Esto significa que los beneficiarios, al encontrar una solución efectiva y personalizada para sus necesidades, generalmente aceptan los precios establecidos, entendiendo que estos reflejan el valor del capital humano especializado y los productos valiosos que se producen.

5. Amenaza de **servicios sustitutos**

La amenaza de los servicios sustitutos es un factor clave para entender la competitividad y la sostenibilidad de una ONG como SalEduDis. Aquí, se considera cualquier servicio o programa alternativo que pueda satisfacer las mismas necesidades de los beneficiarios que SalEduDis atiende. Vamos a detallar esta amenaza y cómo podría impactar a la ONG, además de proponer algunas estrategias para mitigar este riesgo.

Entre los posibles sustitutos se encuentran los programas gubernamentales, que incluyen iniciativas y programas ofrecidos por el gobierno que brindan servicios similares en salud, educación y asistencia para personas con discapacidad. Otras ONG también representan una amenaza, ya que operan en la misma área geográfica y ofrecen servicios similares. Además, el sector privado, aunque generalmente a un costo mayor, ofrece servicios de salud, educación y cuidado que pueden ser considerados como alternativas por los beneficiarios.

El impacto de estos sustitutos en SalEduDis podría manifestarse en la reducción de beneficiarios. Si los beneficiarios encuentran alternativas que consideran mejores o más accesibles, podrían optar por cambiarse a estos servicios, disminuyendo la demanda para SalEduDis. Asimismo, existe una competencia por recursos; otras ONG o programas

gubernamentales podrían competir por los mismos fondos, donaciones y voluntarios que SalEduDis necesita, reduciendo así los recursos disponibles.

Ventaja competitiva

Ventaja Competitiva de SalEduDis: *diferenciación basada en soluciones integrales y adaptadas a las necesidades del beneficiario*

SalEduDis implementa una estrategia de ventaja competitiva basada en la diferenciación. En comparación con otras ONGs y organizaciones similares en el ámbito de salud, educación y discapacidad, SalEduDis destaca por su enfoque único e integral. Esta organización no solo ofrece programas específicos para cada uno de sus pilares, sino que también tiene la capacidad de integrarlos, proporcionando soluciones holísticas que fortalecen todas estas áreas simultáneamente.

Una característica distintiva de SalEduDis es su enfoque centrado en el beneficiario. A diferencia de muchas organizaciones que ofrecen programas predefinidos a los cuales los beneficiarios deben adaptarse, SalEduDis se dedica a escuchar activamente las necesidades individuales de cada persona y a desarrollar servicios específicos que respondan las mismas. Esto permite a SalEduDis crear soluciones personalizadas y efectivas, garantizando que cada intervención tenga un impacto significativo y directo en la vida de los beneficiarios. Un claro ejemplo de la ventaja competitiva de SalEduDis es el desarrollo de un sistema de Braille para personas con discapacidad visual. Este sistema informático se visualiza a través de una tablet, permitiendo a los usuarios acceder a material educativo y recursos de manera independiente. Esta solución no solo integra la tecnología con la educación, sino que también promueve la inclusión social y la autonomía de los beneficiarios, alineándose directamente con la misión de SalEduDis de mejorar la calidad de vida y facilitar la plena inclusión en la sociedad.

Esta capacidad para ofrecer soluciones integrales y personalizadas no solo diferencia a SalEduDis de sus competidores, sino que también refuerza su compromiso con la mejora continua y la adaptación a las demandas emergentes de la comunidad. A través de esta estrategia de diferenciación, SalEduDis no solo se posiciona como un líder en su sector, sino que también asegura una mayor lealtad y satisfacción entre sus beneficiarios y partes interesadas.

Cadena de valor

La cadena de valor propuesta para la ONG SalEduDis se estructura en torno a una serie de actividades principales y de apoyo que se interrelacionan para asegurar la eficiencia operativa y maximizar el impacto social de la organización.

En primer lugar, las actividades principales son fundamentales para el funcionamiento y la consecución de los objetivos estratégicos de SalEduDis. Comienza con el desarrollo de ideas y el análisis de viabilidad, donde se generan y evalúan propuestas de programas y proyectos que estén alineados con la misión y visión de la organización, asegurando su factibilidad operativa y financiera. Una vez que se aprueba una idea, se procede a la búsqueda de proveedores y al establecimiento de alianzas estratégicas con entidades que puedan proporcionar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto, incluyendo materiales, servicios, financiamiento y conocimientos especializados.

Posteriormente, se realiza una investigación legal y financiera exhaustiva para garantizar el cumplimiento de las regulaciones y evaluar la viabilidad económica del proyecto. Luego, se lleva a cabo una difusión y comunicación efectiva tanto interna como externamente, asegurando que todas las partes interesadas comprendan los objetivos, beneficios y resultados esperados del proyecto. Con todos los preparativos realizados, se procede a la ejecución del proyecto según el plan establecido, asegurando una implementación efectiva y eficiente de las actividades programadas.

Por otro lado, las actividades de apoyo son cruciales para habilitar y respaldar las actividades principales. Esto incluye marketing, que se encarga de promover la organización y sus proyectos, atrayendo donantes y voluntarios. Los recursos humanos gestionan el talento dentro de la organización, asegurando un equipo motivado y competente. El desarrollo de tecnología apoya la implementación de soluciones innovadoras y eficientes en los procesos y programas. La investigación y desarrollo permiten explorar nuevas ideas y mejorar los servicios ofrecidos. Finalmente, la retroalimentación permite evaluar el desempeño del proyecto, identificar áreas de mejora y aprender lecciones para futuras iniciativas.

Esta cadena de valor integrada y estructurada permite a SalEduDis operar de manera efectiva y eficiente, entregando programas y proyectos de alta calidad que contribuyan significativamente al desarrollo de la comunidad y al logro de su misión.

Figura 5: **Cadena de valor**



Fuente: *Elaboración propia*

3.2.2 Estrategia corporativa

La estrategia corporativa de SalEduDis puede ser definida y orientada a través de la planificación estratégica y la consideración de diversas estrategias de crecimiento, adaptadas a las características y necesidades específicas de la fundación.

Según Mintzberg (1994), la planificación estratégica es un proceso continuo y adaptativo, esencial para establecer objetivos claros, desarrollar estrategias efectivas y asignar recursos de manera óptima para alcanzar dichos objetivos. Para SalEduDis, la planificación estratégica es fundamental, dado su entorno dinámico y complejo. Este enfoque permitirá a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes y aprovechar oportunidades emergentes, asegurando la sostenibilidad y el impacto a largo plazo.

En cuanto a las alternativas de crecimiento, Hax y Majluf (1996) presentan diversas estrategias que pueden ser consideradas por SalEduDis. Una de las opciones más viables es la expansión dentro de la estructura actual y su combinación producto-mercado. Esta estrategia implica aumentar la penetración en el mercado actual mediante el incremento de ventas, la expansión geográfica y la ampliación de la línea de productos o servicios. Para SalEduDis, esto puede traducirse en extender sus programas de salud, educación y discapacidad a nuevas regiones, así como en desarrollar nuevos servicios relacionados que complementan su oferta actual.

Otra estrategia relevante es la diversificación relacionada. Esta opción consiste en expandirse hacia nuevos productos o mercados que estén relacionados con el negocio actual, compartiendo recursos o conocimientos entre las diferentes áreas de la organización. Para

SalEduDis, esto podría significar la implementación de programas innovadores que aborden necesidades emergentes dentro de sus pilares fundamentales, como el uso de tecnologías avanzadas para mejorar la educación inclusiva o la integración de nuevos enfoques terapéuticos en sus servicios de salud.

Estas dos estrategias, la expansión dentro de la estructura actual y la diversificación relacionada, no son mutuamente excluyentes y pueden ser combinadas para maximizar el impacto de SalEduDis. Por ejemplo, al expandirse geográficamente, la organización puede simultáneamente introducir nuevos servicios que respondan a las necesidades específicas de las comunidades locales. Esta combinación permite aprovechar al máximo los recursos y conocimientos existentes, mientras se exploran nuevas oportunidades para crecimiento y desarrollo.

3.2.3 Estrategia funcional

- Estrategia de Gestión de Personas

El objetivo general de esta propuesta es desarrollar y mantener un equipo de trabajo comprometido y altamente capacitado, capaz de contribuir eficazmente al logro de los objetivos de SalEduDis y al cumplimiento de su misión de transformar la sociedad a través de programas integrales en salud, educación y discapacidad.

En primer lugar, se propone implementar un proceso de reclutamiento y selección riguroso que permita atraer y seleccionar a individuos con las competencias, valores y pasión necesarios para contribuir a la misión de SalEduDis. Para ello, sería beneficioso desarrollar perfiles de puestos con descripciones claras y detalladas que especifiquen las competencias, experiencias y valores necesarios, poniendo énfasis en la empatía, la dedicación y el compromiso con la misión de la fundación. Utilizar diversos canales de reclutamiento, como portales de empleo, redes sociales, ferias de empleo y colaboraciones con instituciones educativas y otras organizaciones del sector social, también podría mejorar la búsqueda de talento.

En cuanto a la capacitación y desarrollo, sería conveniente establecer un programa continuo que permita a los empleados y voluntarios adquirir nuevas habilidades y conocimientos, mejorar su desempeño y crecer profesionalmente. Este programa podría incluir una inducción exhaustiva para nuevos empleados y voluntarios, así como oportunidades de formación continua en áreas clave como gestión de proyectos, atención a personas con discapacidad, uso de tecnologías educativas, comunicación efectiva, trabajo en equipo y manejo emocional.

Además, la implementación de programas de mentoría y coaching podría apoyar el desarrollo profesional y personal del equipo, asegurando que cada miembro tenga acceso a guías experimentadas que puedan ayudarles a desarrollarse y crecer dentro de la organización.

Para promover la retención de talento y la motivación del equipo, se sugiere diseñar políticas y prácticas que creen un ambiente de trabajo positivo y de apoyo. Esto podría incluir el establecimiento de un sistema de reconocimiento y recompensas para destacar y premiar el desempeño excepcional y el compromiso con la misión de la fundación. Fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, donde se valoren y respeten las contribuciones de cada miembro del equipo, también es crucial. Organizar actividades que promuevan el bienestar emocional y el sentido de comunidad, como talleres de manejo del estrés, jornadas de integración y actividades recreativas, podría ser muy beneficioso. Finalmente, promover políticas de equilibrio entre la vida personal y laboral, ofreciendo flexibilidad horaria y programas de apoyo familiar, podría ayudar a asegurar que los empleados puedan balancear sus responsabilidades personales y profesionales.

Implementar esta estrategia de recursos humanos podría ayudar a SalEduDis a construir un equipo fuerte, motivado y altamente capacitado, capaz de proporcionar servicios de alta calidad y hacer una diferencia positiva en la sociedad.

- Estrategia de TI

Una estrategia de tecnología de la información (TI) bien diseñada puede mejorar significativamente la eficiencia, la calidad del servicio y el alcance de una organización pequeña como SalEduDis. Por ello, se propone una Estrategia de Tecnología de la Información para SalEduDis con el objetivo de integrar soluciones tecnológicas prácticas y accesibles para mejorar la eficiencia operativa, la comunicación y la calidad de los servicios ofrecidos, apoyando así su misión de transformar la sociedad a través de programas integrales en salud, educación y discapacidad.

Se sugiere adoptar herramientas de comunicación y colaboración para mejorar la coordinación interna y la interacción con los beneficiarios y otras partes interesadas. Utilizar plataformas de comunicación accesibles y eficaces como Google Workspace o Microsoft Teams puede facilitar la comunicación interna y la colaboración en proyectos.

Otra propuesta es establecer una estrategia de gestión de datos y análisis para recopilar, almacenar y analizar datos relevantes, apoyando la toma de decisiones basada en datos. Crear una base de datos centralizada, utilizando herramientas simples y asequibles, permitirá

almacenar toda la información relevante sobre beneficiarios, programas, voluntarios y operaciones.

Además, es crucial asegurar el mantenimiento continuo de las aplicaciones y sistemas utilizados por SalEduDis, incluyendo la actualización de herramientas y la implementación de soluciones tecnológicas accesibles que mejoren la eficiencia operativa sin requerir una gran inversión.

Por último, se recomienda adoptar una estrategia de transformación digital gradual para integrar nuevas tecnologías y prácticas innovadoras que mejoren los servicios y operaciones de SalEduDis. Esto incluye la adopción de tecnologías emergentes según sea necesario y la digitalización de procesos clave que puedan simplificar las operaciones diarias.

- Estrategia de Gestión de proyectos

Proponer una estrategia de gestión de proyectos para la fundación SalEduDis puede asegurar que todos los proyectos se gestionen de manera eficiente y efectiva, alineados con la misión y los objetivos estratégicos de la organización. Para una ONG como SalEduDis, se sugiere formar un equipo multidisciplinario que coordine y supervise todos los proyectos. Este equipo será responsable de estandarizar los procesos de gestión, proporcionar herramientas y recursos, y asegurar la alineación de los proyectos con la estrategia organizacional.

Adoptar una metodología sencilla y flexible, como las metodologías ágiles (Scrum o Kanban), permitirá una gestión adaptativa y dinámica de los proyectos. Además, es fundamental ofrecer capacitación en gestión de proyectos a empleados y voluntarios del área, implementando programas que aborden temas como la planificación de proyectos, gestión de riesgos y liderazgo de equipos.

Es necesario desarrollar un proceso claro para la planificación y priorización de proyectos, asegurando que los recursos se asignen de manera efectiva. Los criterios de priorización deben incluir el impacto en los beneficiarios, la alineación con la misión y la disponibilidad de recursos. Asimismo, asegurar una gestión efectiva de los recursos humanos, financieros y materiales, estableciendo un proceso para la asignación y gestión de recursos y controlando los presupuestos de los proyectos para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.

Implementar un sistema de monitoreo y evaluación continuo permitirá medir el progreso y el impacto de los proyectos. Definir indicadores clave de desempeño (KPI) ayudará a evaluar el éxito de los proyectos en términos de tiempo, costo, calidad y satisfacción de los beneficiarios.

Realizar revisiones periódicas de los proyectos permitirá identificar problemas, evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.

Desarrollar un plan de gestión de riesgos es crucial para identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados con los proyectos. Al inicio de cada proyecto, se debe realizar un análisis de riesgos para identificar posibles problemas y crear planes de contingencia que aseguren una respuesta rápida y efectiva. Finalmente, establecer un proceso formal de cierre de proyectos que incluya la evaluación de los resultados y la documentación de las lecciones aprendidas asegurará que todos los proyectos se cierren con una revisión final detallada. Esto incluirá la comparación con los objetivos iniciales y las recomendaciones para futuros proyectos.

En el marco de la implementación de la administración estratégica para SalEduDis, hemos desarrollado diversas propuestas estratégicas funcionales que abarcan aspectos generales y específicos. Si bien algunas iniciativas han sido presentadas de manera más genérica para proporcionar una visión panorámica, es fundamental ahora detallar dos de las estrategias más importantes: la estrategia financiera y la estrategia de marketing. Estas propuestas específicas están diseñadas con el objetivo de demostrar cómo la precisión y el detalle en la planificación estratégica pueden potenciar la capacidad de SalEduDis para alcanzar sus objetivos organizacionales de manera efectiva y sostenible.

- Estrategia de Marketing

El objetivo general de la estrategia de marketing de SalEduDis es incrementar la visibilidad y el reconocimiento de la organización en la comunidad, atraer nuevos beneficiarios, donantes y voluntarios, y fortalecer el compromiso y la fidelidad de los actuales. Las iniciativas clave que se proponen son:

1. Desarrollo de Marca:

- Rediseño de Logo e Identidad Visual: Contratar a un diseñador gráfico para actualizar el logo de SalEduDis, asegurando que refleje claramente los valores de la organización, como la inclusión y la innovación.
- Creación de Eslogan: Realizar un proceso de brainstorming con el equipo para desarrollar un eslogan que transmita la esencia de SalEduDis, por ejemplo, "Transformando Vidas a través de la Educación y la Inclusión".

2. Presencia en Redes Sociales:

- Plataformas a Utilizar: Establecer perfiles activos en Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn, con una estrategia de contenido adaptada a cada plataforma.
- Calendario Editorial: Desarrollar un calendario editorial mensual que incluya publicaciones sobre historias de éxito de beneficiarios, eventos próximos, testimonios de voluntarios y llamados a la acción para donaciones y voluntariado.

3. Estrategia de Comunicación Digital:

- Desarrollo de Sitio Web: Contratar a un desarrollador web para crear un sitio web moderno y fácil de navegar, optimizado para SEO y con secciones claras sobre misión, proyectos, eventos y formas de colaborar.
- Campaña de Email Marketing: Implementar una plataforma de email marketing para enviar boletines informativos mensuales a donantes y voluntarios, destacando los logros recientes y próximos eventos.

4. Eventos Comunitarios:

- Planificación de Eventos: Organizar al menos cuatro eventos anuales, como charlas educativas, talleres prácticos para padres de niños con discapacidad, y jornadas de puertas abiertas en centros comunitarios y escuelas locales.
- Promoción de Eventos: Utilizar redes sociales, folletos impresos y anuncios en medios locales para promocionar los eventos y atraer la participación activa de la comunidad.

5. Alianzas Estratégicas:

- Identificación de Socios Potenciales: Realizar un análisis de mercado para identificar empresas locales con políticas de RSE alineadas con la misión de SalEduDis.
- Propuesta de Colaboración: Preparar propuestas personalizadas para presentar a potenciales socios corporativos, destacando oportunidades de colaboración mutua y beneficios sociales.

- Estrategia Financiera

El objetivo general de esta propuesta es asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo de SalEduDis, diversificando las fuentes de ingresos, optimizando el uso de los recursos y

fomentando la transparencia y la rendición de cuentas. A continuación, proponemos acciones concretas como:

1. Diversificación de Fuentes de Ingresos:

- Campañas de Sensibilización y Marketing: Planificar campañas semestrales dirigidas a aumentar el número de donantes individuales, utilizando testimonios de beneficiarios y estadísticas de impacto.
- Subvenciones Específicas: Contratar a un especialista en subvenciones para identificar y solicitar subvenciones nacionales e internacionales dirigidas a proyectos específicos en salud, educación y discapacidad.
- Alianzas Estratégicas: Establecer reuniones trimestrales con empresas locales para promover programas de RSE y asegurar fondos recurrentes.

2. Eventos de Recaudación de Fondos:

- Planificación de Eventos Anuales: Organizar una carrera solidaria anual en colaboración con universidades locales, una subasta benéfica de arte y un concierto de música local, con comités organizadores dedicados para cada evento.
- Campañas de Crowdfunding: Utilizar plataformas de crowdfunding para financiar proyectos específicos de alto impacto, con campañas de seis semanas y actualizaciones regulares sobre el progreso del financiamiento.

3. Optimización de Recursos:

- Presupuesto Anual Detallado: Contratar a un contador público para desarrollar y monitorear un presupuesto detallado, revisando trimestralmente los gastos e ingresos.
- Prácticas de Compra Eficientes: Negociar contratos anuales con proveedores clave para materiales educativos y equipos médicos, asegurando descuentos por volumen y calidad constante.

4. Transparencia y Rendición de Cuentas:

- Informes Financieros Anuales: Publicar un informe financiero interactivo en el sitio web de SalEduDis, utilizando gráficos y tablas para ilustrar el crecimiento de ingresos y la distribución de gastos.
- Auditorías Externas Anuales: Contratar a una firma de auditoría externa para realizar una auditoría financiera anual y publicar los resultados en línea para todos los stakeholders.

3.2.4 Control y planificación continua

Para completar el proceso de planificación estratégica para la ONG SalEduDis, es crucial implementar las últimas etapas de manera detallada y fundamentada, asegurando así la efectividad y el éxito de las estrategias propuestas.

Diseño de instrumentos de control

El diseño de instrumentos de control juega un papel fundamental en la etapa de control y diagnóstico de resultados. Estos instrumentos son esenciales para monitorear y evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos de SalEduDis. Un sistema estructurado de reportes periódicos permitirá documentar de manera precisa los avances, identificar posibles desviaciones y tomar decisiones correctivas oportunas. Esto asegura que la implementación de las estrategias se realice de acuerdo con lo planeado, optimizando los recursos y maximizando el impacto de las acciones de la organización. Además, las revisiones regulares con los responsables directamente involucrados facilitan la identificación temprana de problemas y la adaptación ágil a cambios inesperados en el entorno externo o interno de la organización.

El diseño meticuloso de instrumentos de control detallados, como matrices de seguimiento y reportes estructurados, proporciona a SalEduDis una visión clara y objetiva de su desempeño en relación con los objetivos estratégicos. Estos instrumentos no solo facilitan la toma de decisiones informadas, sino que también fortalecen la rendición de cuentas y la transparencia dentro de la organización.

El diseño meticuloso de instrumentos de control es fundamental en la etapa de control y diagnóstico de resultados de SalEduDis. Estos instrumentos son herramientas específicas diseñadas para monitorear y evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos de la organización. Entre ellos se incluyen:

- **Matrices de Seguimiento:** Estas matrices organizan de manera estructurada los objetivos estratégicos de SalEduDis, desglosándolos en acciones específicas y medibles. Permiten visualizar claramente los hitos a alcanzar y facilitan el seguimiento continuo del progreso hacia cada objetivo. Por ejemplo, una matriz podría detallar los objetivos educativos por programa, los indicadores de impacto como la tasa de graduación o la mejora en habilidades específicas, y los plazos para su cumplimiento.

- Reportes Estructurados: Estos reportes recopilan y analizan información proveniente de diversas fuentes, como encuestas de satisfacción de beneficiarios, datos operativos y feedback de stakeholders. Proporcionan una visión integral del desempeño de SalEduDis en relación con sus metas estratégicas. Incluyen análisis comparativos, identificación de tendencias y recomendaciones para ajustar estrategias según sea necesario. Por ejemplo, un reporte podría destacar áreas de éxito en programas educativos y sugerir ajustes para mejorar la eficacia en áreas menos alcanzadas.
- Indicadores de Desempeño (KPIs): Estos indicadores son métricas clave que cuantifican el rendimiento de SalEduDis en áreas críticas de operación y impacto. Algunos ejemplos de KPIs para SalEduDis podrían ser la tasa de retención de estudiantes en programas educativos, el porcentaje de satisfacción de los beneficiarios con los servicios recibidos, o la eficiencia en la asignación de recursos. Los KPIs proporcionan una medida clara y objetiva del éxito organizacional y sirven como puntos de referencia para evaluar continuamente el progreso hacia los objetivos estratégicos.
- Sistema de Gestión de la Calidad: Este sistema asegura que todas las actividades de SalEduDis se realicen conforme a estándares de calidad predefinidos. Incluye políticas para la mejora continua, auditorías internas y revisiones regulares de procesos. Esto garantiza que la organización opere de manera eficiente y efectiva, manteniendo la calidad de sus servicios y programas educativos.

Estos instrumentos no solo facilitan la toma de decisiones informadas dentro de SalEduDis, sino que también fortalecen la rendición de cuentas y la transparencia organizacional. Proporcionan a los líderes y colaboradores de la organización la información necesaria para evaluar el impacto de sus acciones, identificar áreas de mejora y ajustar estrategias de manera oportuna para mantener el rumbo hacia el logro de sus metas estratégicas y el cumplimiento de su misión educativa.

Planeación continua

La planeación estratégica como proceso continuo es crucial para adaptarse eficazmente a los cambios constantes en el entorno. La propuesta de una estrategia de retroalimentación robusta tiene como objetivo principal fortalecer las relaciones con los beneficiarios y mejorar continuamente los servicios de SalEduDis. Las encuestas periódicas de satisfacción proporcionan una herramienta vital para evaluar la calidad de los servicios entregados y captar la percepción de los beneficiarios. Esto no solo permite identificar áreas de mejora específicas, sino que también fortalece la confianza y la lealtad de los beneficiarios hacia la organización.

Los canales de comunicación abiertos, como las líneas telefónicas y plataformas en línea, aseguran que los beneficiarios puedan expresar sus necesidades de manera efectiva y recibir apoyo inmediato. Esto no solo mejora la experiencia del beneficiario, sino que también ayuda a SalEduDis a adaptar sus servicios de acuerdo con las expectativas cambiantes de su audiencia.

El desarrollo de programas de fidelización no solo reconoce el compromiso continuo de los beneficiarios con las actividades de SalEduDis, sino que también incentiva una participación activa y sostenida en los programas de la organización. Estos programas no solo fortalecen las relaciones, sino que también promueven una mayor involucración en las iniciativas de la fundación.

La implementación de un sistema de evaluación y mejora continua, mediante el análisis de datos recopilados de encuestas y otros canales de retroalimentación, permite a SalEduDis identificar tendencias y áreas críticas que requieren atención. Este enfoque proactivo asegura que la organización esté constantemente adaptándose y mejorando para cumplir con su misión y objetivos estratégicos.

Implementar estas acciones de manera integral y fundamentada asegura que SalEduDis esté preparada para enfrentar los desafíos futuros mientras maximiza su impacto positivo en la comunidad a la que sirve.

3.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de SalEduDis se asemeja a la estructura definida como adhocracia propuesta por Mintzberg, caracterizada por su flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de innovación. El sistema de coordinación adoptado por SalEduDis es el ajuste mutuo, adecuado para una organización de tamaño reducido y ambiente dinámico. Este sistema permite una comunicación directa y constante entre los miembros de la organización, facilitando la adaptación rápida a cambios y la toma de decisiones colaborativas.

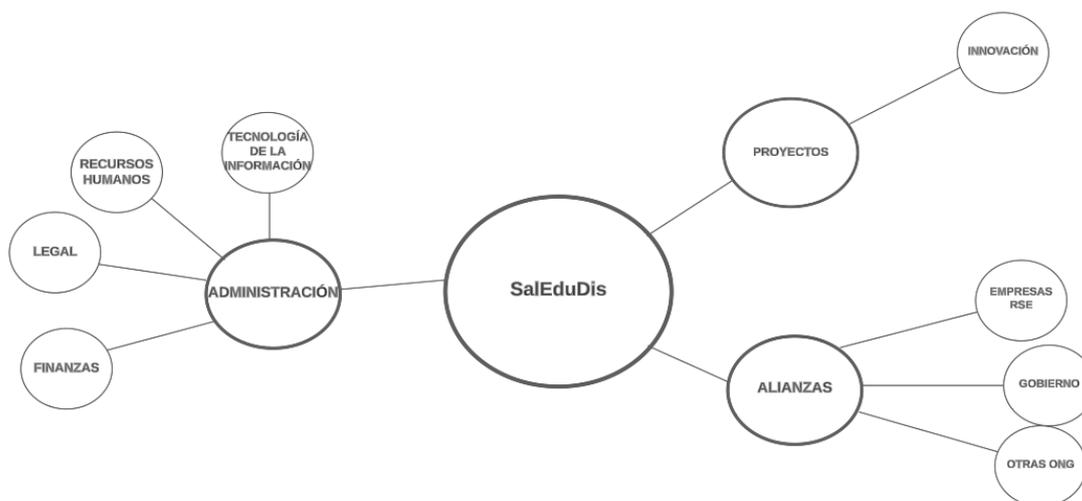
Las cinco partes principales identificadas según Mintzberg (1980) en SalEduDis son: el núcleo operativo, compuesto por educadores, terapeutas y otros profesionales directamente involucrados con los beneficiarios, siendo crucial para la implementación efectiva de los programas y servicios que ofrece la fundación; la cumbre estratégica, integrada por el presidente y el consejo directivo, quienes toman las decisiones estratégicas y dirigen la organización hacia sus objetivos a largo plazo; la tecnoestructura, aún en desarrollo, con la

sugerencia de integrar colaboradores especializados para actualizar procesos y mantener una base de datos actualizada, esencial para la formalización de tareas y la implementación de tecnologías innovadoras; el staff de apoyo, que incluye personal administrativo encargado de recursos humanos, contabilidad, tecnología de la información y servicios administrativos, donde la implementación de un sistema integral de gestión es fundamental para optimizar la coordinación entre estos departamentos; y el staff administrativo, aunque reducido, que juega un papel crucial en la coordinación y apoyo de las operaciones diarias, garantizando la eficiencia y efectividad de los procesos internos.

En SalEduDis, la dimensión horizontal se manifiesta en la colaboración y comunicación constante entre los diferentes departamentos y profesionales, facilitando la innovación y la adaptación rápida a las necesidades cambiantes de los beneficiarios. La dimensión vertical se observa en la toma de decisiones estratégicas por parte de la cumbre estratégica, mientras que la descentralización selectiva permite que los equipos operativos tomen decisiones específicas de manera autónoma. Esta combinación de centralización y descentralización asegura que las decisiones críticas se alineen con la misión y visión de la organización, al tiempo que permite la flexibilidad necesaria para la ejecución efectiva de los programas.

Aunque SalEduDis posee una estructura jerárquica, esta es relativamente plana en comparación con organizaciones más grandes. La comunicación directa entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica es común, facilitando la implementación rápida de cambios y mejoras en los procesos. La especialización de tareas en SalEduDis se da principalmente en los roles de los educadores, terapeutas y otros profesionales que trabajan directamente con los beneficiarios. La colaboración entre estos roles especializados es clave para el éxito de los programas integrales de la fundación. La naturaleza adhocrática de SalEduDis le permite ser altamente innovadora y adaptable. La organización está en constante búsqueda de nuevas tecnologías y metodologías para mejorar sus servicios, y su estructura flexible facilita la implementación de estos cambios.

Figura 6: **Propuesta de red SalEduDis**



Fuente: *Elaboración propia*

La red de SalEduDis se caracteriza por su estructura centrada en un núcleo central conformado por el directorio, que es el encargado de la toma de decisiones estratégicas y de alto nivel. Este núcleo central se encarga de guiar y coordinar las actividades de la organización en su conjunto, manteniendo un control centralizado para garantizar la coherencia y eficiencia en todas las áreas de la fundación.

SalEduDis cuenta con un nodo principal de administración que incluye recursos humanos, tecnologías de la información, legal y finanzas. Estas funciones son fundamentales para el funcionamiento y la gestión interna de la organización, garantizando el cumplimiento de las normativas legales y el adecuado manejo de los recursos financieros y humanos.

Para las actividades contables, SalEduDis ha optado por tercerizar esta función, lo que le permite mantener un control más eficiente de sus recursos y enfocarse en sus actividades centrales.

En el área de proyectos, SalEduDis se divide en dos subáreas: desarrollo e innovación. El área de desarrollo se enfoca en la implementación de programas y proyectos para alcanzar los objetivos de la organización, mientras que el área de innovación busca introducir nuevas ideas y tecnologías para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos por la fundación.

En cuanto al marketing, SalEduDis cuenta con un nodo centralizado, con un encargado de la organización que coordina las actividades de marketing. La mayoría de las actividades de marketing están tercerizadas, lo que le permite a la fundación contar con el expertise y los recursos necesarios para llevar a cabo campañas efectivas y llegar a un público más amplio.

En cuanto a las alianzas, SalEduDis considera de vital importancia establecer alianzas estratégicas con el gobierno, otras organizaciones sin fines de lucro y empresas con responsabilidad social empresarial (RSE). Estas alianzas le permiten a la fundación acceder a recursos y conocimientos adicionales, así como ampliar su alcance e impacto en la sociedad.

Por lo que, la red de SalEduDis se caracteriza por su estructura descentralizada, toma de decisiones ágil, complejidad organizativa, enfoque en actividades estratégicas, topología descentralizado, focalización en actividades esenciales, estructura centralizada en la dirección, ambiente dinámico y complejo, y colaboración en equipo. Estas características le permiten a SalEduDis adaptarse y evolucionar continuamente para cumplir con su misión de mejorar la calidad de vida de las personas en la sociedad.

Cierre del capítulo

En este capítulo, se lleva a cabo un análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la fundación SalEduDis, con el fin de desarrollar propuestas de mejora para su planificación estratégica en el año 2024. A través de herramientas de análisis estratégico se identifican las principales oportunidades y amenazas del entorno argentino, así como las fortalezas y debilidades internas de la fundación.

El análisis del entorno externo revela que SalEduDis opera en un contexto complejo y cambiante, con múltiples factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en sus operaciones. Entre las oportunidades destacadas se encuentran el acceso a financiamiento internacional, la posibilidad de expandirse geográficamente y la colaboración con empresas en programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Por otro lado, las amenazas incluyen las condiciones económicas adversas, la competencia por recursos y financiamiento, y los cambios en las regulaciones y políticas gubernamentales.

En cuanto al análisis interno, se identifican fortalezas significativas en SalEduDis, como la experiencia profesional del personal, la claridad de su visión y misión, y la innovación en sus programas y procesos. Sin embargo, también se detectan debilidades importantes, tales como la alta dependencia de donaciones y financiamiento externo, la falta de personal adicional a

los miembros fundadores, y la necesidad de mejorar sus estrategias de comunicación y visibilidad.

A partir de estos hallazgos, se formulan propuestas de mejora para la planificación estratégica de SalEduDis. Estas propuestas incluyen acciones concretas para optimizar el uso de recursos, fortalecer la capacidad de planificación y gestión estratégica, y mejorar la alineación con la misión y visión de la organización. Además, se sugieren estrategias para potenciar la efectividad de sus programas y proyectos, y para aumentar su impacto positivo en las comunidades que atiende.

CONCLUSIONES

La presente investigación tiene como objetivo general evaluar el estado actual y la oportunidad de mejora de la planificación estratégica de la ONG SalEduDis en el año 2024, dentro de Argentina. Para alcanzar este objetivo, se plantean tres objetivos específicos: (1) identificar y describir las características del proceso de definición de estrategias, considerando el análisis actual de la visión y misión de la organización, así como la evaluación del entorno; (2) analizar el enfoque adoptado en la implementación de estrategias relacionadas con temas administrativos y operativos; y (3) desarrollar una propuesta de mejora de la planificación estratégica de la ONG SalEduDis en el año 2024, dentro del contexto argentino.

El trabajo se desarrolla en tres capítulos principales. En el Capítulo 1, se proporciona un marco teórico que abarca los elementos clave de la gestión estratégica y la estructura organizacional. Se discuten conceptos fundamentales como la estrategia, la misión, la visión, la cultura organizacional, y diversas herramientas para la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva, tales como la cadena de valor y las estrategias corporativas y funcionales. Este capítulo establece las bases teóricas necesarias para comprender la importancia de una planificación estratégica eficaz en una ONG como SalEduDis.

En el Capítulo 2, se desarrolla la parte investigativa del trabajo. Se utiliza una estrategia metodológica cualitativa que incluyó entrevistas y análisis documental para obtener una comprensión profunda de la situación actual de SalEduDis. Se realiza una entrevista con los miembros de la ONG y se analiza documentación relevante, lo que permite recopilar información detallada sobre el proceso de definición de estrategias, la implementación de dichas estrategias, y la efectividad percibida de las mismas.

El Capítulo 3 se centra en la propuesta de mejora de la planificación estratégica de SalEduDis. Basado en los hallazgos obtenidos en los capítulos anteriores, se desarrollan recomendaciones específicas para fortalecer la capacidad de la ONG en la alineación de sus objetivos con las necesidades comunitarias y la maximización de su impacto positivo en la sociedad.

Durante el desarrollo del trabajo, se realizan entrevistas individuales y grupales con los miembros de SalEduDis, y se lleva a cabo un análisis exhaustivo de documentos internos. Las entrevistas revelan que, aunque existe un fuerte compromiso con la misión y visión de la ONG, hay una necesidad clara de mayor formalización en los procesos de planificación y evaluación estratégica. El análisis documental corrobora estas observaciones, mostrando

que, si bien las estrategias actuales están alineadas con los objetivos de la organización, la falta de un sistema formal de evaluación limita la capacidad de medir y mejorar continuamente la efectividad de las mismas.

A continuación, se presentan los resultados y respuestas a las preguntas de investigación planteadas, que son esenciales para evaluar si se han cumplido los objetivos específicos de este trabajo y para verificar la alineación de la planificación de SalEduDis con los principios de la planificación estratégica.

Pregunta Específica 1: ¿Cuáles son las características del proceso de definición de estrategias, considerando el análisis actual de la visión y misión, así como la evaluación del entorno, en la ONG SalEduDis en el año 2024?

La investigación revela que SalEduDis posee una visión y misión claramente definidas, orientadas a mejorar la calidad de vida de personas vulnerables a través de la salud, la educación y la discapacidad. Sin embargo, se encuentra que el proceso de evaluación del entorno podría beneficiarse de una mayor formalización. Actualmente, el análisis del entorno se realiza de manera más intuitiva y menos sistemática. La adopción de herramientas formales como el análisis FODA permitiría identificar oportunidades y amenazas de manera más eficaz y estructurada. Además, la revisión de la literatura y la comparación con otras ONG similares destacan la necesidad de una evaluación continua y formalizada del entorno para mantener la relevancia y efectividad de las estrategias.

Pregunta Específica 2: ¿Cuál es el enfoque desde el cual implementan sus estrategias relacionadas con temas administrativos y operativos, dentro del contexto argentino adoptado por la ONG SalEduDis en el año 2024?

El análisis muestra que SalEduDis adopta un enfoque operativo basado en la adaptabilidad y la respuesta rápida a las necesidades emergentes de su comunidad. Esto permite a la organización ser flexible y reactiva, lo cual es beneficioso en contextos cambiantes. Sin embargo, se observa que la formalización de procesos y la asignación clara de roles y responsabilidades podrían mejorar significativamente la eficiencia operativa. Actualmente, la falta de una estructura organizativa formalizada puede llevar a redundancias y a la falta de claridad en la ejecución de tareas administrativas y operativas. Se recomienda el desarrollo de un organigrama detallado y la implementación de manuales de procedimientos para estandarizar y optimizar las operaciones.

Pregunta Específica 3: ¿Qué propuestas concretas se pueden desarrollar para mejorar la planificación estratégica de la ONG SalEduDis en el contexto argentino del año 2024?

Los hallazgos indican que, para mejorar la planificación estratégica de SalEduDis, es fundamental primero definir adecuadamente la identidad de la ONG y sus actividades principales. Esto establece una base sólida para el siguiente paso, que es formalizar la estructura organizativa mediante la creación de una estructura sólida y la definición clara de roles y responsabilidades, optimizando así la eficiencia operativa. Posteriormente, implementar un sistema de control de gestión permitirá monitorear y evaluar el progreso de las estrategias implementadas. Finalmente, se recomienda el desarrollo de planes para estandarizar los procesos administrativos y operativos, asegurando una ejecución coherente y eficiente de las actividades diarias. Estas medidas no solo ayudan a mejorar la efectividad y sostenibilidad de la organización, sino que también facilitan la adaptación a cambios y desafíos futuros.

La pregunta general de la investigación es: ¿Cómo se pueden evaluar las características de la planificación realizada por la ONG SalEduDis para determinar si se alinea con los principios de la planificación estratégica? Además, ¿cuáles serían las estrategias específicas que podrían fortalecer esta planificación estratégica en el contexto argentino durante el año 2024? La respuesta a esta pregunta se logra a través de la evaluación detallada de los objetivos específicos y la implementación de una metodología cualitativa robusta.

El objetivo general de esta investigación, que es evaluar el estado actual y la oportunidad de mejora de la planificación estratégica de la ONG SalEduDis en el año 2024, dentro de Argentina, ha sido cumplido. La investigación proporciona una visión clara de las fortalezas y áreas de mejora de la planificación estratégica de SalEduDis. Además, se desarrollan recomendaciones concretas y viables para mejorar la planificación estratégica, asegurando así la sostenibilidad y maximización del impacto positivo de la ONG en la sociedad argentina.

En resumen, la investigación ha cumplido con los objetivos propuestos, demostrando la necesidad y utilidad de mejorar la planificación estratégica de la ONG SalEduDis. Las respuestas a las preguntas de investigación proporcionan una visión clara de las fortalezas y áreas de mejora, y las propuestas desarrolladas ofrecen un camino concreto para incrementar la efectividad y sostenibilidad de la organización. Este trabajo no solo contribuye al desarrollo organizacional de SalEduDis, sino que también sienta las bases para futuras investigaciones y mejoras en la gestión de ONGs similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allison, M., & Kaye, J. (2015). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons.

Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning*, 24(4), 10-20.

Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press.

Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press.

Collins, J., & Porras, J. I. (1996). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness.

Daft, R. L. (2008). *New Era of Management* (1st ed.). Cengage Learning.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (4ª ed.). México: Cengage Learning.

Daft, R. L. (2014). *Management* (11th ed.). South-Western Cengage Learning.

Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design* (12th ed.). Cengage Learning.

Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.

Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional* (12ª ed.). México: Cengage Learning.

David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson.

David, F. R., David, F. R., & Barunke, M. E. (2017). *Conceptos de administración estratégica (Concepts in Strategic Management)*. Pearson.

Drucker, P. F. (1990). *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*. HarperCollins.

Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.

Hall, R. (n.d.). *Organizaciones: Estructura y proceso (Capítulo 3)*.

Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Prentice Hall.

Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change (7th ed.)*. Pearson.

Jones, G. (2013). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones (7ª ed.)*. México: Pearson Educación.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.

LaMattina, M. (2010). *Ambiente externo de las organizaciones: Guía de clase*. Mendoza: FCE - UNCuyo.

LaMattina, M., & Ferrari, N. (2002). "Scanning" las dimensiones ambientales: Incertidumbre, cambio y complejidad. En *Jornadas de Ciencias Económicas*. Mendoza, FCE - UNCuyo.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 34(4), 53-72.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.

Mintzberg, H. (1996). *Diseño de organizaciones eficientes (1ª ed., 5ª reimpr.)*. Buenos Aires: El Ateneo.

Mintzberg, H. (2002). Estructuras organizativas: Configuraciones de diseño organizativo. En J. M. Peiró (Ed.), *Psicología de las organizaciones* (pp. 323-347). Ariel.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Sage Publications.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.

Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Harvard Business Review Press.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson.

ANEXOS

ANEXO 1 – ENTREVISTA

Objetivo de la entrevista:

La entrevista al fundador de SalEduDis proporciona una comprensión profunda de la visión y objetivos a largo plazo de la organización, así como de la claridad y motivación que su visión proporciona y cómo guía las decisiones estratégicas. Además, se define la misión en términos operativos y se explora la razón de ser única de SalEduDis en su sector. Se analiza cómo se comunica y transmite la misión a los miembros de la organización y cómo esta guía y alinea las actividades diarias hacia los objetivos sociales. Se considera los factores externos, como oportunidades y amenazas, al definir las estrategias de SalEduDis, y se evalúa las fortalezas y el rendimiento organizacional. También se investiga la importancia de la cultura organizacional en el proceso de definición de estrategias y cómo se asegura la alineación cultural con la misión y visión. Finalmente, se explora cómo la misión y visión dentro del contexto argentino guían las estrategias administrativas y operativas, así como las iniciativas tomadas para mantener la relevancia y efectividad en un entorno cambiante.

Guía de pautas de la entrevista

Introducción:

- Presentación para la introducción

En el marco de nuestro estudio sobre la gestión de organizaciones sin fines de lucro en Argentina, nos complace presentar esta entrevista con SalEduDis. Esta organización desempeña un papel crucial en el ámbito educativo y de desarrollo social, y nuestro objetivo es comprender más a fondo su trayectoria, estrategias operativas y desafíos financieros. A través de esta entrevista, buscamos obtener una visión integral de cómo SalEduDis ha evolucionado desde sus inicios, las actividades que realiza en la actualidad en línea con su misión y visión, así como su enfoque hacia el futuro y las oportunidades que enfrenta en el contexto argentino.

- Bienvenida. Presentación del entrevistador.
- Presentación de guía de pautas.

Preguntas:

VISIÓN

1. ¿Cómo describe la visión de SalEduDis para el futuro y qué objetivos aspira a lograr a largo plazo?

¿Cuáles son los valores fundamentales que SalEduDis busca reflejar en su misión?

¿Cómo se traduce la misión de SalEduDis en objetivos específicos y medibles?

¿Qué indicadores utilizan para evaluar el cumplimiento de la misión en la práctica?

2. ¿En qué medida la visión de SalEduDis proporciona una dirección clara y motivadora para la organización y guía la toma de decisiones estratégicas?

¿Cuál es la visión a largo plazo que SalEduDis tiene para el desarrollo de sus programas y proyectos?

¿Cómo se alinea la visión de SalEduDis con las tendencias y desafíos futuros en su ámbito de acción?

¿Qué pasos concretos se están tomando para materializar la visión de SalEduDis en el futuro?

MISIÓN

3. ¿Cómo definiría la misión de SalEduDis en términos concretos y operativos?

4. ¿Cuál considera que es la razón de ser única de SalEduDis en su sector?

¿Qué aspectos o actividades considera que destacan a SalEduDis entre otras organizaciones similares?

¿Cuáles son los principales beneficios que SalEduDis aporta a su sector o comunidad?

¿Cómo se asegura SalEduDis de mantener su diferenciación en un entorno competitivo?

5. ¿Cómo se comunica y transmite la misión de SalEduDis a todos los miembros de la organización?

¿Qué canales o herramientas emplea SalEduDis para transmitir efectivamente su misión a todos los integrantes de la organización?

¿Qué estrategias implementa SalEduDis para fomentar la identificación y compromiso de los miembros con la misión?

¿Cómo se mide el grado de comprensión y alineación de los colaboradores con la misión de SalEduDis?

6. ¿En qué medida la misión actual de SalEduDis guía y alinea las actividades diarias de la organización hacia sus objetivos sociales?

¿Puede proporcionar ejemplos específicos de cómo la misión de SalEduDis influye en las decisiones y acciones cotidianas?

¿Qué desafíos surgen al alinear las actividades diarias con la misión y cómo se abordan?

¿Cómo se adapta la misión de SalEduDis a medida que evolucionan las necesidades y contextos sociales?

EVALUACIÓN DEL ENTORNO

7. ¿Qué factores del entorno externo, como oportunidades y amenazas, se tienen en cuenta al definir las estrategias de SalEduDis?

¿Qué análisis realiza SalEduDis para identificar oportunidades y amenazas en su entorno?

¿Cómo se adaptan las estrategias de SalEduDis para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas externas?

¿Qué papel juegan los cambios regulatorios y socioeconómicos en la definición de estrategias de SalEduDis?"

8. ¿Cómo evalúa SalEduDis las fortalezas y el rendimiento de la organización al desarrollar sus estrategias?

¿Qué criterios utiliza SalEduDis para evaluar sus fortalezas internas y su desempeño en relación con sus objetivos?

¿Qué medidas se implementan para potenciar las fortalezas identificadas y mejorar el rendimiento organizacional?

¿Cómo se vincula la evaluación del rendimiento con la revisión y ajuste de las estrategias de SalEduDis?"

9. ¿Qué importancia tiene la cultura organizacional en el proceso de definición de estrategias de SalEduDis y cómo se asegura la alineación cultural con la misión y visión de la organización?

¿Cuáles son los elementos clave de la cultura organizacional de SalEduDis que contribuyen al éxito en la definición e implementación de estrategias?

¿Cómo se promueve y refuerza la cultura organizacional para asegurar la alineación con la misión y visión?

¿Qué desafíos enfrenta SalEduDis en mantener una cultura que respalde efectivamente sus estrategias?

ENFOQUE ESTRATÉGICO

10. ¿Cuál es el proceso de evaluación y selección de proyectos en SalEduDis y cómo se organizan para llevarlos a cabo?

¿Cómo su misión y visión dentro del contexto argentino guían las estrategias administrativas y operativas?

¿Cómo se alinean las estrategias de SalEduDis con su impacto social y sus objetivos de beneficio para la comunidad en Argentina?

11. ¿Cómo define SalEduDis su cadena de valor interna en el contexto de una ONG?

¿Qué actividades clave considera SalEduDis como parte de su cadena de valor para lograr eficiencia y efectividad en la entrega de sus servicios?

¿Qué recursos y capacidades clave identifica SalEduDis como parte de su cadena de valor?

12. ¿Qué medidas utiliza SalEduDis para evaluar la eficiencia y efectividad de su cadena de valor en la entrega de beneficios a sus beneficiarios?

¿Qué procesos de retroalimentación o evaluación continua tiene SalEduDis para mejorar su cadena de valor?

¿Qué herramientas o metodologías utiliza SalEduDis para recopilar datos sobre la eficiencia y efectividad de su cadena de valor?

¿Cómo utiliza SalEduDis la retroalimentación de los beneficiarios para mejorar su cadena de valor?"

IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS OPERATIVAS

13. ¿Qué estrategias implementa SaEduDis para garantizar la eficiencia en la gestión administrativa de recursos y procesos internos?

¿Qué acciones concretas ha tomado SaEduDis en 2024 para implementar sus estrategias administrativas y operativas?

¿Cómo evalúa SaEduDis la eficiencia de sus procesos administrativos, como la gestión de recursos humanos, financiera y logística?

¿Cómo gestionan los recursos internos de SaEduDis para asegurar la ejecución efectiva de las estrategias operativas y administrativas?

ADAPTACIÓN EN EL CONTEXTO ARGENTINO

14. ¿Cuáles han sido los principales desafíos que SaEduDis ha enfrentado al implementar sus estrategias en el contexto argentino durante 2024?

¿Qué aprendizajes ha obtenido SaEduDis a lo largo del tiempo en relación con la adaptación de sus estrategias a los cambios normativos y sociales en Argentina?

¿Qué iniciativas ha tomado SaEduDis para mantener su relevancia y efectividad en un entorno cambiante como el argentino, considerando aspectos legales, sociales y económicos?

ANEXO 2 - ESTATUTO DE LA FUNDACIÓN

TITULO I: DENOMINACIÓN

Artículo 1°: En la ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) donde se fija domicilio legal, a los XXXXXXX de 2024 que, constituida, por tiempo indeterminado, una fundación que se denominará “Fundación Salud, Educación y Discapacidad” (SalEduDis9. El servicio a la vida personal y colectiva es nuestro paradigma. En correspondencia a nuestro origen latinoamericano, buscamos su promoción y desarrollo en clave de buen vivir. Pretendemos así ser un medio que aporte a la construcción de sentidos vitales y con ello, contribuya al desarrollo humano integral de las personas y comunidades en sus entornos.

La entidad podrá tener filiales o delegaciones en cualquier punto del territorio de la República Argentina o el exterior de la misma.

Artículo 2°: los objetivos sociales de la fundación serán los siguientes:

Objetivo general:

- Aportar a la solución de problemáticas y necesidades comunitarias, teniendo como horizonte final la formación y el desarrollo humano integral.

Objetivos específicos:

- Generar y promover instancias de formación y actualización profesional, en áreas prioritarias para los objetivos de la fundación
- Favorecer la realización de investigaciones que contribuyan al desarrollo integral humano
- Contribuir a la promoción humana y social de los individuos y comunidades, de acuerdo a los valores y lineamientos de la Fundación.
- Facilitar el acceso de las Comunidades a equipamiento y tecnología, para favorecer su desarrollo humano integral.
- Asegurar una proyección financiera y de recursos que posibilite la ejecución del plan de desarrollo de la Fundación.
- Generar alianzas estratégicas para potenciar el desarrollo institucional.
- Promover la difusión de conocimiento, estudios y experiencias significativas, que aporten en la comprensión y atención de las áreas prioritarias para la fundación.
- Participar en seminarios, congresos y convocatorias nacionales e internacionales, que enriquezcan y actualicen la labor de la fundación.

- Propiciar la generación de vínculos con otras fundaciones o instituciones afines, promoviendo sinergias y alianzas estratégicas que favorezcan el logro de los respectivos objetivos institucionales.
- Adquirir o desarrollar equipamiento, instrumental, insumos o software que contribuya en la solución de problemáticas o necesidades propias de las comunidades.
- Generar y favorecer la realización de proyectos de intervención social.
- Realizar asesorías y consultorías vinculadas con las problemáticas y necesidades comunitarias, que aporten al desarrollo humano integral.

TÍTULO II: DE LA CAPACIDAD Y DEL PATRIMONIO

Artículo 3°: La Fundación tendrá plena capacidad jurídica para adquirir toda clase de derechos y contraer obligaciones. Podrá realizar operaciones acordes con su carácter civil no lucrativo y de bien público con los Bancos de la Nación Argentina y toda otra institución bancaria y/o financiera oficial, privada o mixta.

Artículo N° 4: el Patrimonio de la fundación se integra, en el acto constitutivo con la suma de **XXXXXX** en carácter de aporte patrimonial fundacional inicial. Dicho importe es aportado en dinero en efectivo por los fundadores.

Recursos: el patrimonio inicial podrá ser acrecentado en el futuro con los siguientes recursos:

- a.- Los aportes de quienes deseen cooperar con la obra de la institución.
- c.- Las rentas de sus bienes y/o intereses que devenguen los fondos sociales.
- d.- Cualquier otro ingreso que obtuviere la fundación, dentro de su carácter civil de bien público y con fines fundacionales no lucrativos.
- e.- Los fondos que se reciban en calidad **de prestaciones a las obras sociales y prepagas**, subsidios, donaciones, legados y/ o herencias; en el supuesto de que se establecieran eventuales cláusulas condicionales, las mismas no pueden ser aceptadas, si en alguna forma lesionan o contrarían el carácter, los fines específicos o los intereses de la entidad.

TITULO III: DE LA ORIENTACIÓN Y DE LA ADMINISTRACIÓN

Artículo 5: **Consejo de Administración**: la Fundación será dirigida y administrada por seis miembros titulares. Los cargos se distribuirán de la siguiente manera: Un presidente; un vicepresidente; un secretario; un tesorero y vocales titulares. En caso de modificarse el

número de miembros del consejo, éste el él mismo será determinado en una reunión especial previa, designándose los nuevos consejeros en la fecha anual que corresponda.

Los miembros del consejo de administración no podrán percibir remuneración alguna por carácter.

Mandatos: los consejeros desempeñarán sus cargos por el término de dos años y podrán ser reelegidos indefinidamente.

Asimismo, de acuerdo con la norma del artículo número 11 de la Ley 19836, hace expresa reserva de la facultad de designar a los reemplazantes en caso de renovación por vencimiento de mandato o cualquier otra causa de vacancia. Estas facultades especiales son de carácter personal e indelegables del presidente.

Artículo 6°: **Sesiones:** el consejo de administración se reunirá:

- a) En sesión ordinaria como mínimo una vez por mes.
- b) En sesión extraordinaria cuando formule la convocatoria el presidente de la fundación por propia decisión o por pedido de los consejeros. En este último supuesto, la reunión se deberá celebrar dentro de los quince días de articular la solicitud.
- c) **Citaciones:** las citaciones se efectuarán por circulares remitidas a los domicilios registrados por los consejeros, mediante pieza postal certificada y con una antelación a cinco días a la fecha de la reunión.
- d) **Reunión anual especial:** una vez por año y dentro de los 120 días de la fecha de clausura del ejercicio social, el consejo de administración deberá realizar una sesión anual especial a los efectos de considerar la memoria, el balance general, el inventario y la cuenta de gastos y recursos. A estas reuniones podrán concurrir con voz pero sin voto- los integrantes de comisiones auxiliares y otro cuerpo interno que funcione en la entidad.
- e) **Citaciones a la reunión anual:** las citaciones a las reuniones anuales se harán por pieza postal certificada dirigida a los domicilios registrados por los consejeros y con una anticipación de diez días al señalado para la reunión. Con las citaciones se remitirá la documentación correspondiente a los asuntos a tratarse en la sesión especial anual.

ARTÍCULO 7°: **Quórum:** en cualquiera de las reuniones previstas en el artículo anterior el consejo de administración podrá sesionar válidamente con la presencia de la mitad más uno del total de sus miembros.

Resoluciones: las resoluciones del consejo se adoptarán mediante el voto de la mayoría de los presentes. De dichas resoluciones se dejará constancia en el libro de Actas. Las

resoluciones que se refieren a aspectos institucionales de gravitación social (reformas estatutarias, fusión, disolución) deberán contar necesariamente con el voto del presidente.

Artículo 8°:son deberes y atribuciones del consejo de administración:

a) Ejercer por intermedio del presidente la presentación de la Fundación en todos los actos judiciales, extrajudiciales, administrativos, públicos o privados;

b) Cumplir y hacer cumplir este estatuto, los reglamentos y las resoluciones que se dictan con a normas estatutarias específicas;

c) Sancionar las reglamentaciones internas que fueron necesarias para el mejor cumplimiento de las finalidades fundacionales; dichas reglamentaciones, cuando regulen aspectos estatutarios y/o excedan de simples organizaciones burocráticas y administrativas, deberán ser sometidas a consideración y aprobación de la autoridad de contralor, la Inspección General de justicia, antes de su entrada en vigencia;

d) Constituir las comisiones, los institutos y los cuerpos afiliados internos, para el óptimo funcionamiento de la institución, asignándole misiones y reglamentando sus actividades y relaciones con el consejo de administración;

e) Nombrar, sancionar y destituir, en su caso al personal en relación de dependencia con la entidad;

f) Otorgar y revocar poderes, sean estos generales y/o especiales;

g) Aceptar herencias, legados y/o donaciones, siempre de acuerdo con las normas de estos Estatutos y darles a esos bienes el destino correspondiente acorde con la obra fundacional;

h) Operar con las instituciones bancarias y/o financieras oficiales, privadas y mixtas nacionales y/o extranjeras; solicitar préstamos; abrir cuentas corrientes, cajas de ahorro, etc.

i) Ordenar las inversiones correspondientes, al destino de los fondos y el pago de los gastos;

j) Recibir y entregar en las épocas correspondientes, y bajo inventario los bienes de la fundación;

k) Formular al 31 de diciembre de cada año, fecha de cierre del ejercicio social, la memoria, el inventario general, el balance general y la cuenta de gastos y recursos, documentación que será elevada a la Inspección General de Justicia dentro de los plazos y en la forma fijada por las disposiciones legales y reglamentarias en vigencia;

l) Recurrir al asesoramiento de personas especializadas para el mejor cumplimiento de sus fines, pudiendo fijárseles sus remuneraciones;

m) Reformar el Estatuto en todas sus partes, salvo en lo que se refiera a los fines y el objetivo de la Fundación, que no podrán ser alterados. Para las enmiendas estatutarias se deberán llamar a una reunión extraordinaria, la que tendrá efecto conforme a las formalidades establecidas por este Estatuto sobre reunión anual.

La enumeración precedente es enunciativa. El consejo de administración podrá celebrar todos los actos jurídicos necesarios para obtener el fin de la creación fundacional, inclusive los actos especificados en el art. 1881 del código civil y cualquier otra disposición legal o reglamentaria que requiera poderes y facultades especiales.

Artículo 9°: Presidente: el Presidente o, en su caso el vicepresidente, tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

a) convocar a las sesiones y reuniones del Consejo de Administración y presidir las misma;

b) votar en dichas sesiones y reuniones y, en caso de empate, emitir doble voto de desempate;

c) Firmar juntamente con el secretario, las actas del consejo de administración, la correspondencia social y todo documento de la institución,

d) Autorizar, juntamente con el tesorero, las cuentas de gastos, firmando los recibos y demás documentos de tesorería, de acuerdo con lo resuelto en cada caso por el consejo de administración;

e) Controlar con los fondos sociales no sean invertidos en destinos ajenos a la obra fundacional;

f) Adopten las medidas disciplinarias necesarias respecto a personal en relación de dependencia, con oportuna comunicación al consejo de administración;

g) Disponer, por sí, medidas de carácter urgente e impostergable, con cargo del debido informe al consejos de administración en la primera sesión que éste celebre,

h) Velar por la buena marcha y administración de la entidad, observando y haciendo observar este Estatuto, los reglamentos y las resoluciones emanadas del consejo de administración.

Artículo 10°:

ARTÍCULO 11°: REMOCIÓN.- Los consejeros podrán ser removidos con el voto de las dos terceras partes de los integrantes del Consejo de Administración.- ARTÍCULO 12°: RETRIBUCIÓN.- Los consejeros no podrán recibir retribución alguna por el ejercicio de sus cargos ni por los servicios prestados a la Fundación.- ARTÍCULO 13°: DELEGACIÓN.- El consejo de Administración podrá delegar funciones administrativas y de gobierno en un Comité Ejecutivo compuesto por dos ó más miembros del Consejo de Administración. Igualmente puede delegar facultades ejecutivas en una ó más personas, sean o no del Consejo de Administración.- ARTÍCULO 14°: ATRIBUCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.- Son deberes y atribuciones del Consejo de Administración las siguientes: a) Ejercer por medio de su presidente ó de quien reemplace la representación de la Fundación en todos los actos judiciales, extrajudiciales, administrativos, públicos ó privados en el que sea parte; b) Recibir y entregar bajo inventario los bienes de la Fundación; c) Aprobar el plan anual de actividades de la Fundación; d) Velar por la fiel observancia de éste Estatuto; e) Dictar la reglamentación interna para la correcta marcha de la Fundación; dichas reglamentaciones, cuando regulen aspectos estatutarios y/o excedan de simples organizaciones administrativas, requerirán para su vigencia la previa aprobación de la Autoridad de Control; f) Designar a los miembros del Consejo de Administración; g) Designar, suspender o despedir al personal necesario, precisando sus deberes, atribuciones y remuneraciones; h) Recurrir al asesoramiento de personas especializadas, designar jurado, comisiones y subcomisiones, y demás organismos que considere conveniente para la mejor concreción de sus fines; i) Conferir y requerir poderes generales y especiales, cuantas veces lo considere conveniente; j) Aceptar herencias, legados o donaciones, sujeto a lo dispuesto en el art. 4 y darles el destino correspondiente; k) Comprar, vender, donar, permutar, o recibir en usufructo o comodato, gravar o hipotecar bienes inmuebles Valores, títulos necesarios ó convenientes para el cumplimiento del objeto de la Fundación, requiriéndose para el caso de venta, permuta, cesión o gravamen de bienes inmuebles, la decisión de las dos terceras partes de los integrantes del Consejo; l) Recibir dinero en préstamo de instituciones públicas ó privadas, bancarias ó no, con ó sin garantía, debidamente autorizadas por la autoridad de aplicación, disponer de fondos y pagos de gastos para resolver situaciones económicas transitorias; ll) Abrir cuentas corrientes y de ahorro, cuentas especiales a plazo fijo, solicitar créditos, ordenar inversiones; m) Aprobar el presupuesto anual y administrar los fondos ordenando su destino ó inversiones, y el pago de los gastos y recursos por cada ejercicio económico; n) Formular y considerar la Memoria inventario, Balance General, y Cuentas de Gastos y Recursos, de cada ejercicio social, a cerrar el día 31 de Diciembre de cada año, documentación que será elevada a la Autoridad de Control dentro de los plazos y en la forma establecida en las disposiciones legales y reglamentarias en vigencia; ñ) Remover a sus

miembros con el voto de las dos terceras partes de los integrantes del Consejo; o) Resolver en todos los casos no previstos por el estatuto; p) Disponer las partidas para viáticos, pasajes y gastos de representación, y comisiones del extranjero que deberán establecerse y contabilizarse en cada ocasión; q) Contratar seguros respecto de los bienes de uso y del personal, por responsabilidad civil; r) Otorgar incentivos pecuniarios ó becas para concurrir a concursos, congresos o jornadas mediante las cuales se propenda su capacitación o perfeccionamiento; s) Efectuar todo lo concerniente a los casos de fusión con entidades y de disolución; t) Efectuar todo lo relativo a la designación, consideración y aceptación de miembros honorarios, benefactores y adherentes respectivamente a tenor del artículo 5 de este Estatuto; u) Solicitar a quien corresponda subsidios, privilegios, concesiones, excepciones de impuestos, tasas y contribuciones, condonaciones y prórrogas de cualquier índole; v) Firmar las actas de todas las reuniones de Consejo de Administración; w) Reformar con el voto de los dos tercios el presente estatuto, siempre que no se desnaturalice el objeto de la Fundación inscribiendo las reformas ante Inspección de Personas Jurídicas; x) El Consejo de Administración podrá efectuar todos los actos lícitos necesarios relacionados con el objeto fundacional que constituyen el fin de su creación, incluso los actos especificados en el artículo 1881 de Código Civil y cualquier otra disposición legal o reglamentaria que genere poderes o facultades especiales. Para obligar válidamente a la Fundación, se requerirá indefectiblemente la firma del Presidente ó en su defecto la de dos de cualquiera de los miembros de Consejo de Administración.

ARTÍCULO 15º: ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE.- Son atribuciones y deberes del Presidente; a) Ejercer la representación de la fundación en todos sus actos; b) velar por la buena marcha y administración de la Fundación cumpliendo y haciendo cumplir este estatuto, los reglamentos y las resoluciones del Consejo de Administración, no permitiendo que los fondos de la fundación sean invertidos en objetos ajenos a lo establecido; c) Convocar a las reuniones y sesiones del consejo de Administración y presidirlas, en las que tendrá doble voto en caso de empate; d) Decidir y mantener el orden en las deliberaciones, suspender y levantar las sesiones; e) Convocar a Reunión Extraordinaria cuando sea requerida por dos miembros del Consejo de Administración ; f) Firmar la documentación necesaria; g) Librar con su firma órdenes de pago para gastos autorizados; h) Tomar, solo en caso de urgencia y carácter provisorio, las medidas ejecutivas necesarias en los asuntos de competencia del Consejo de administración, con cargo de dar a aquel en la primera reunión para su aprobación; i) Proponer a los miembros de Consejo de Administración, lo integrantes de Comité Ejecutivo dependiente de ese cuerpo; j) Determinar las estructuras idóneas para llevar a cabo la organización administrativa, contables, jurídica y de funcionamiento en general de la Fundación; k) Ejecutar los convenios aprobados por el Consejo de Administración; l) Elaborar el Programa anual de

las actividades de la Fundación, para considerarlos en la reunión del Consejo; m) Intercambiar información con otras fundaciones o asociaciones de interés; n) Redactar y preparar el proyecto de Memoria, como asimismo el Balance General, y Cuenta de Gastos y recursos, los que se presentarán al Consejo de Administración y una vez aprobados se elevarán a la Inspección de Personas Jurídicas.- ARTICULO 16: ATRIBUCIONES DEL TESORERO.- Son deberes y atribuciones del Tesorero: a) Asistir a las reuniones del Consejo de Administración, b) Llevar los libros contables; c) Percibir los fondos, pagar, cobrar, y depositar; d) Confeccionar los balances anuales, inventarios, memorias, cuadro de gastos y recursos, nota al balance, estados de situación general y los presupuestos al inicio de cada ejercicio, que deberá considerar el Consejo de Administración en su reunión anual; e) Confeccionar informes mensuales sobre los movimientos de entrada y salida de tesorería ó cuando el Consejo de Administración se lo requiera.-

ARTÍCULO 17º: ATRIBUCIONES DEL SECRETARIO.- El secretario ó quien lo reemplace estatutariamente, tiene los siguientes deberes y atribuciones; a) Asistir a las reuniones o sesiones de Consejo de Administración, redactando las actas respectivas, las que asentará en el libro correspondiente y firmará con el Presidente; b) Firmar con el Presidente la correspondencia y todo documento de carácter institucional; c) Citar a las sesiones del Consejo de Administración de Acuerdo a lo previsto en el artículo 9; d) Llevar al día el libro de Actas de reuniones del Consejo de Administración, y de acuerdo con el Tesorero el registro de miembros; e) Ordenar los archivos; f) Resolver todas las cuestiones de mero trámite y de índole administrativa de la Fundación.-

ARTÍCULO 18º: Corresponde a los vocales titulares: a) Asistir a las reuniones del Consejo de Administración; b) Desempeñar las diversas tareas o comisiones que le encomiende dicho organismo; c) Reemplazar al Presidente, Secretario y Tesorero en caso de ausencia o vacancia, con las mismas atribuciones y obligaciones. Corresponde a los Vocales suplentes reemplazar a los Vocales Titulares.

ARTÍCULO 19º: FISCALIZACIÓN. - La fiscalización estará a cargo por los miembros elegidos por el Consejo de Administración, quien tomará a su cargo la función de contralor. Durarán en su cargo tres (3) años y podrán ser reelectos. Su tarea será ad-honorem. Atribuciones: a) Fiscalizar la administración de la Fundación, a cuyos efectos revisará los libros y la documentación que juzgue conveniente y necesario; b) Verificará las disponibilidades y valores, las obligaciones y su cumplimiento; c) Asistir con voz pero sin derecho a voto a las reuniones del Consejo de Administración; d) Presentar informes sobre los balances, los inventarios, las memorias, las cuentas de gastos y recursos; y la situación económica, financiera y patrimonial de la Fundación, en forma previa a la reunión anual del Consejo de Administración; e) Vigilar el cumplimiento de la leyes, decretos, reglamentaciones,

resoluciones y del mismo estatuto; f) Solicitar la inclusión en el Orden del Día de los puntos que considere convenientes; g) Investigar todas las denuncias que se puedan recibir contra la Fundación ó cualquier miembro.- ARTÍCULO 20º: DISOLUCIÓN.- La Fundación podrá disolverse por la decisión de dos tercios de los miembros del Consejo de Administración. En caso de resolverse la liquidación, se nombrará una comisión liquidadora, la que en un plazo máximo de seis meses deberá pagar todas las deudas de la Fundación y destinará el remanente de los bienes a entidad de bien público, sin fines de lucro, domiciliada en la República Argentina, legalmente constituida con Personería Jurídica y que se encuentren reconocidas como exentas de gravámenes por parte de la Administración Federal de Ingresos Públicos, que el consejo de administración elija.

Presidente Secretario Tesorero NOTA: - El objeto debe ser preciso, conciso y exacto y diferenciarse claramente de las actividades que se van a realizar para poder cumplimentar el objeto.- - En una Fundación el Consejo de Administración puede estar conformado por Vocales Titulares y también puede haber Vocales Suplentes (En tal caso incluirlos en el Art. 7º).- - El Artículo 18 deberá suprimirse en caso de no haber nombrado Vocales Titulares y/o Suplentes.- - El Órgano de Fiscalización es optativo. En caso de tener una Fundación sin este Órgano de Fiscalización, no deberán nombrarlo en el Acta de Constitución y deberán suprimir el Art. 19 del presente Estatuto.-

ANEXO 3 - VISIÓN & MISIÓN

VISIÓN Y OBJETIVOS A LARGO PLAZO

La visión de esta fundación se proyecta hacia un futuro en el cual las comunidades alcancen un desarrollo humano integral y sostenible, caracterizado por la equidad, la justicia social y el bienestar de todos sus miembros. En este futuro ideal, se vislumbra una sociedad en la cual las problemáticas y necesidades comunitarias sean abordadas de manera efectiva y colaborativa, promoviendo el crecimiento personal y colectivo de cada individuo y comunidad.

Los objetivos a largo plazo que esta fundación aspira a lograr son:

1. Contribuir significativamente a la solución de problemáticas y necesidades comunitarias, mediante la implementación de programas y proyectos que promuevan el desarrollo humano integral en todas sus dimensiones.
2. Fomentar una cultura de formación y actualización profesional continua, en la cual los individuos y comunidades tengan acceso a oportunidades de aprendizaje que les permitan desarrollar sus capacidades y habilidades de manera constante.
3. Impulsar la realización de investigaciones innovadoras y relevantes, orientadas a generar conocimiento y evidencia que contribuyan al desarrollo integral humano y social.
4. Establecer alianzas estratégicas sólidas con otras organizaciones e instituciones afines, con el fin de potenciar el impacto de las intervenciones y proyectos desarrollados por la fundación.
5. Promover la difusión y transferencia de conocimiento, experiencias y buenas prácticas que sean relevantes y significativas para abordar las problemáticas prioritarias identificadas por la fundación.
6. Facilitar el acceso de las comunidades a equipamiento, tecnología y recursos que favorezcan su desarrollo humano integral, promoviendo la inclusión y la igualdad de oportunidades para todos.

MISIÓN

Llevar a cabo propuestas integrales en las áreas de salud, educación y discapacidad enfocándonos en mejorar la calidad de vida, promoviendo la autonomía y facilitando su inclusión en la sociedad de todos los individuos. A través de un enfoque interdisciplinario y centrado en la persona, nos comprometemos a ofrecer atención especializada, personalizada, y programas adaptados para satisfacer las necesidades únicas de cada individuo. Buscamos ser un referente en el sector, brindando servicios de calidad, fomentando la investigación y la innovación, y colaborando con otras organizaciones y profesionales para maximizar el impacto positivo en la vida de las personas con discapacidad.

ANEXO 4 – PLAN TRIENAL

Fundación SaEduDis

Plan Trienal 2023-2025

Áreas de desarrollo	Objetivos	Líneas estratégicas
FORMACIÓN	Generar y promover instancias de formación y actualización profesional, en áreas prioritarias para los objetivos de la fundación.	Cursos y programas académicos Seminarios, congresos locales, nacionales, internacionales
INVESTIGACIÓN	Favorecer investigaciones que contribuyan al desarrollo integral humano	Promover el trabajo en red con individuos o instituciones relevantes en la generación y difusión del conocimiento Promover la difusión de conocimiento, estudios y experiencias significativas, que aporten en la comprensión y atención de las áreas prioritarias para la fundación.
INNOVACION Y TECNOLOGÍA	Facilitar el acceso de las Comunidades a equipamiento y tecnología, para favorecer su desarrollo humano integral.	Producir Intermediar Adquirir
PROMOCIÓN HUMANA Y SOCIAL	Contribuir a la promoción humana y social de los individuos y comunidades, de acuerdo a los valores y lineamientos de la Fundación.	Implementar Programas de intervención social que aporten en la solución de problemáticas y necesidades comunitarias. Favorecer el desarrollo personal y profesional de los miembros de la Fundación y sus socios estratégicos, de acuerdo a la naturaleza y objetivos de la Fundación.
RECURSOS Y FINANCIAMIENTO	Asegurar una proyección financiera y de recursos que posibilite la ejecución del plan de desarrollo de la Fundación.	Patrimonio Inicial Campaña de socios adherentes Aportes voluntarios

Bases Presupuestarias del Plan Trienal de Acción.(en pesos)

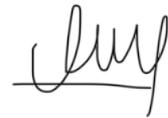
Ingresos	
A) Patrimonio Inicial	\$ 500.000.-
B) Aportes Irrevocables Fundador	
C) Donaciones	\$ 300.000.-
D) Avisos Publicitarios	\$ 50.000.-
E) Cuota asociados	\$ 70.000.-
F) Aportes Empresas 5% IVA	\$ 450.000.-
G) Campañas de Prevención, Detección	\$150.000
y Tratamiento:	
H) Realización de Eventos (Cursos, Seminarios):	\$ 650.000.-
I) Equipamiento:	\$ 500.000.-
Total de Ingresos	\$ 2.520.000.-
Egresos	
A) Compra de Equipamiento	\$ 600.000.-
B) Campañas de Prevención, Detección y Tratamiento:	\$ 180.000.-
C) Elaboración Material difusión:	\$ 200.000.-
D) Eventos (Traslado y Estadía Invitados):	\$ 60.000.-
F) Capacitación Profesional:	\$ 600.000.-
G) Alquiler Sede:	\$ 72.000.-
I) Servicios Luz, Gas:	\$ 9.400.-
J) Servicio Profesionales:	\$ 600.000.-
K) Otorgamiento de Becas:	\$ 10.000.-
Total de Egresos	\$ 2.331.000.-
Excedente	\$ 189.000.-
Resumen	
Total de ingresos Primer trienio	\$ 7.520.000.-
Total de egresos Primer trienio	\$ 6.993.000.-

Sin perjuicio de las donaciones, subsidios, aportes que reciba la entidad una vez autorizada de empresas, instituciones y organismos públicos o privados.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 02 de Julio de 2024



CABRERA, Lucía María
Firma y aclaración

31904
Número de registro

42794594
DNI



PEDROSA, María José
Firma y aclaración

32536
Número de registro

43118000
DNI