

# 1

## Guía de planificación estratégica para organizaciones sociales y culturales

# 1. Presentación

En la Fundación Itaú tenemos la misión de trabajar en favor del desarrollo integral de la sociedad a la que servimos, a través de programas y proyectos que permitan convertirnos en aliados y con la visión de ser reconocidos como agente de transformación, cuyas acciones impacten positivamente en las áreas de Educación y Cultura.

Trabajamos en forma colaborativa, apoyando y aliándonos con instituciones de la sociedad civil que también trabajan alineadas a los mismos valores, potenciando así la calidad y el alcance de las acciones.

Precisamente para contribuir con el fortalecimiento de organizaciones socioeducativas y culturales y con la calidad sus proyectos, presentamos estas guías básicas para la realización de la Planificación Estratégica de la Organización y para el Diseño de Proyectos, que constituyen la versión digitalizada de talleres presenciales con expertos, de las que se beneficiaron más de veinte organizaciones.

Esta propuesta nace tras conocer una serie de iniciativas y esfuerzos de meritorias agrupaciones que se han acercado a nosotros, y que han valorado la necesidad de un apoyo metodológico que les permita orientar más eficientemente sus esfuerzos, priorizar sus acciones y medir el impacto efectivo de las mismas.

Estas guías constituyen una herramienta básica que siguiendo una secuencia lógica, incluyen además ejemplos prácticos que ayuden al proceso de construcción de la planificación y de los proyectos.

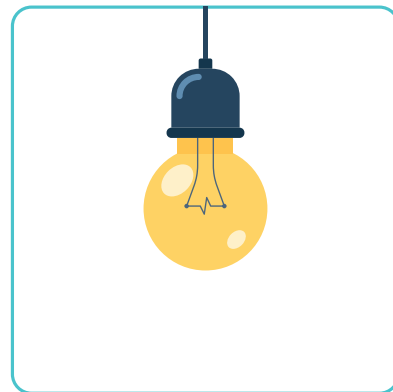
Aspiramos a que estas herramientas cumplan con su objetivo, redundando en proyectos adecuados y efectivos que beneficien a la ciudadanía.



# Índice

2	<b>1.</b> Presentación
4	<b>2.</b> Introducción a la planificación
5	<b>3.</b> Conceptualización básica
	3.1 Planificación
	3.2 Estrategia
	3.3 Planificación estratégica
8	<b>4.</b> Etapas del proceso
9	<b>5.</b> Formulación del plan estratégico
	5.1 Presentación de la organización
	5.2 Análisis del entorno y diagnóstico interno
	5.3 Visión
	5.4 Misión
	5.5 Objetivos estratégicos
	5.6 Indicadores
16	<b>6.</b> Implementación y evaluación
17	<b>7.</b> Bibliografía

## 2. Introducción a la planificación



El acto de planificar está inmerso en la vida cotidiana en forma consciente o inconsciente en la mayoría de las decisiones que tomamos a lo largo de nuestra vida. Esta acción cobra significado al plantearse con qué objetivo elegimos un curso de acción entre el abanico de posibilidades y con qué fin tomamos la decisión de seguirlo. Es interesante notar que no siempre el proceso se da de manera racional y consciente pudiendo desembocar en resultados no esperados debido a una serie de circunstancias, es allí donde la experiencia de la vida, gracias a la capacidad de “pensar y analizar”, nos regala la capacidad de “aprender y crecer”.

Llevado esto al ámbito de las organizaciones, que son estructuras sociales gestionadas por personas, esta acción naturalmente se repite y adquiere un cariz medular al estar ligada la planificación a la razón de ser institucional y a la generación de una serie de procesos que contribuyen al logro de los objetivos que sustentan su existencia. Es así como conocemos organizaciones exitosas que logran incidir en políticas, marcan rumbos

de acción o contribuyen con innovaciones y otras cuya existencia han pasado completamente desapercibidas. Cabe el análisis de preguntarse: ¿Por qué? ¿Dónde radica la diferencia?

Sería muy simplista reducir el éxito de las organizaciones solo a la acción de planificar pero es conveniente resaltar que este es uno de los pasos de la gestión[1] que comprende el análisis, la planificación, la ejecución y la evaluación dentro de un proceso continuo emprendido por la organización, entendida esta como un organismo vivo. En todo este proceso continuo el factor determinante es el aprendizaje de las organizaciones que ante la globalización, las continuas transformaciones del entorno y los avances tecnológicos se exigen a las organizaciones pensar, responder y adaptarse.

**“el factor determinante es el aprendizaje de las organizaciones...”**

[1] Management: Utilización efectiva de recursos como el capital, materiales, RRHH a fin de lograr objetivos definidos con la máxima eficiencia. International Dictionary of Management.

## 3. Conceptualización básica

### 3.1 Planificación

“Proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos”[2]

“Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quien tiene que hacerlo y como deberá hacerse”[3]

Estas dos definiciones de las varias que pudiéramos encontrar sobre el término planificación han sido escogidas porque claramente señalan su carácter de “herramienta” que permite alcanzar algo y no como un fin en sí mismo. Bajo esta premisa es posible determinar cuáles son los elementos centrales contenidos en el proceso de planificar y que ayudan a enriquecer la definición. Ezequiel Ander – Hegg (1995) señala tres significados que esta terminología pudiera tener:

- “Sustantivamente planificar es un esfuerzo por influir en el curso de determinados acontecimientos, mediante la acción deliberada de algunos actores sociales...;”
- Formalmente significa incidir de una manera organizada y formalizada sobre determinados procesos y acciones conducentes al logro de ciertos objetivos y metas propuestos...; y

- Operacionalmente se expresa en la utilización de determinados procedimientos con el propósito de introducir organización y racionalidad a un conjunto de actividades consideradas pertinentes para el logro de determinadas metas y objetivos....”

Por lo tanto “planificar” implica:

- Establecer el orden de importancia y articulación de los objetivos y acciones.
- Escoger alternativas más convenientes con respecto a los objetivos.
- Seleccionar los recursos existentes y valorar otros que pudieran estar disponibles además de lo que se dispone.
- Definir los costos para alcanzar resultados.
- Determinar los plazos de las acciones.
- Asignar tareas y responsabilidades a diferentes niveles de la organización.
- Definir la forma de controlar las acciones.



[2] Ruiz de Castro y Rivas.2002 [3] Murdick. 1994

## 3.2 Estrategia

Por otra parte, la estrategia, utilizada en principio en el ámbito militar en la actualidad es incluida en los ámbitos académico, político y empresarial y se la asocia al logro de los objetivos o el camino trazado para lograr aquello que se propone alcanzar.

Existen muchas referencias bibliográficas referidas a la estrategia, una de las más citadas es "El Arte de la Guerra" escrita por Sun Tsu – militar y filósofo chino - texto considerado como un tratado sobre estrategia, escrito en el siglo V. A modo ilustrativo se citan dos frases de este pensador: "...Los que ignoran las condiciones geográficas - montañas, bosques, desfiladeros peligrosos, pantanos y arenales – no pueden conducir un ejército", "Triunfan aquellos que saben cuándo luchar y cuando no".



Este término, adoptado y adaptado a otros espacios va cobrando otras dimensiones[4] e interpretaciones como:

- Modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de una organización.
- Medio para establecer el propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- Reacción ante las amenazas y oportunidades externas, debilidades y fortalezas internas a fin de lograr una ventaja competitiva.
- Canal para diferenciar las tareas de gestión en distintos niveles organizacionales.

## 3.3 Planificación Estratégica

Es así que la planificación estratégica aúna elementos de las nociones arriba citadas y agrega el concepto de liderazgo que guía la planificación y que encauza los recursos humanos y materiales hacia el objetivo. "Es una poderosa herramienta de análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre el quehacer actual y el camino que deben recorrer las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad en las intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno"[5]

[4] H. Mintzberg, J. Quinn. 1993 [5] Burgwal, Gerrit y Cuellar. 1999

## 4. Etapas del proceso



La elaboración de un Plan Estratégico es un proceso secuencial donde se visualizan las siguientes etapas:

- Elaboración de la filosofía de la organización expresada en la Visión y Misión.
- El análisis del entorno en el cual se desenvuelve la organización.
- El análisis interno de la organización donde se describen las fortalezas y oportunidades relacionadas con los recursos, capacidades y aptitudes.
- La determinación de los objetivos estratégicos generales.
- El proceso de implementación y evaluación.

Es conveniente notar que el proceso como se señala más arriba no acaba con el ejercicio de redactar el Plan, sino se suceden etapas de interacción y retroalimentación de manera dinámica. El "ciclo de Deming"[6], que a continuación ilustra este proceso establece como primer momento Planificar, uno segundo: Hacer donde deben aplicarse las soluciones y documentar las mejoras; un tercer paso: Verificar donde evalúan los resultados alcanzados con respecto a los objetivos establecidos; por ultimo Actuar donde se realizan los ajustes necesarios, se aplican las mejoras, se documenta y retroalimenta.

[6] Es una metodología de mejora continua de la calidad.

**“En caso de organizaciones pequeñas y concentradas en un área geográfica se recomienda encarar el proceso que abarque a toda la organización.”**



Por otra parte, existen decisiones que deben ser tomadas antes de iniciar la elaboración de la planificación estratégica relacionadas con:

- La duración de un plan: Dentro de un enfoque de crecimiento y posicionamiento de la organización debe ser analizado contemplando cuán rápido se dan los cambios en relación a la temática y al entorno en el cual se desenvuelve. Se recomienda realizar el ejercicio con un horizonte mínimo de 3/ 5 años de forma a que los procesos de evaluación y aprendizaje puedan ser medidos e incorporados al quehacer de la organización.
- Si este abarcará la totalidad o parte de la organización: Esta decisión está relacionada al tamaño, áreas de intervención y cobertura geográfica de la organización. Muchas organizaciones inician este ejercicio concentrándose en una unidad o área para posteriormente abarcar la totalidad de la organización. En este caso la filosofía que regirá a toda la

organización es crucial definirla, esto servirá de marco a la unidad o área para desarrollar la secuencia de los demás procesos y dará consistencia y coherencia al ejercicio.

En caso de organizaciones pequeñas y concentradas en un área geográfica se recomienda encarar el proceso que abarque a toda la organización.

- Quiénes deben participar: Es un ejercicio de alto nivel donde los miembros principales contribuyen en la construcción de la visión institucional en conjunto con el nivel que tendrá a su cargo gerencia la implementación del plan. A su vez la participación debe encararse como un proceso de construcción que asegure la generación de instancias a diferentes niveles de la organización donde se construya, socialice y se logre la identificación y compromiso de todas las personas de la organización con los objetivos que persigue. Es por esto que se habla del liderazgo que debe sustentar y conducir el Plan Estratégico.



## 5. Formulación del plan estratégico

A continuación cada paso del proceso será descrito de manera clara y concisa organizado en relación al índice de contenido del Plan Estratégico. En algunos casos se incorporan ejemplos ilustrativos que facilitan el entendimiento y aplicación y adicionalmente se incluye en los anexos fichas a ser utilizadas para facilitar la reflexión y redacción del Plan.

### 5.1 Presentación de la organización

El primer apartado del documento debe contener una breve descripción de la organización que ayude a comprender su historia, el compromiso asumido con la sociedad, el marco en el cual se desenvuelve la organización, su evolución como organización y los desafíos a futuro. Este proceso de sistematización y de información debe contener como mínimo los siguientes puntos:

- Años de existencia y experiencia de la organización.
- Area/s de acción.
- Aprendizajes.
- Estructura legal y de conducción.
- Ambito geográfico de actuación.

#### Ejemplo de una organización:

Médicos Sin Fronteras es una organización privada no gubernamental (ONG), sin fines lucrativos y con una vocación

internacional. La asociación reúne mayoritariamente a los miembros del cuerpo sanitario, aunque está abierta a otros profesionales útiles en su misión. Sus miembros aceptan al adherirse los siguientes principios:

1. Los Médicos Sin Fronteras aportan su ayuda a las poblaciones en situación precaria, a las víctimas de las catástrofes de origen natural o humano, de situaciones de beligerancia, sin ninguna discriminación de raza, sexo, religión, filosofía o política.
2. Al actuar en la más estricta neutralidad e imparcialidad los Médicos Sin Fronteras reivindican en nombre de la ética médica universal y del derecho de asistencia humanitaria, la libertad plena y entera en el ejercicio de su función.
3. Se comprometen a respetar los principios deontológicos de su profesión y mantener una total independencia de todo poder así como de toda fuerza política, económica o religiosa.

4. En su condición de voluntarios asumen los riesgos y peligros de las misiones que cumplen y no reclamarán para ellos compensación alguna, salvo la que la Asociación sea capaz de proporcionarles.



## 5.2 Análisis del Entorno y Diagnóstico Interno (FODA)

En el análisis estratégico se considera a la organización y al entorno con el objetivo de identificar tendencias, disponer de información confiable, promover la reflexión y creatividad. Podríamos definir como “proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva”[7]

dimensionar las potencialidades y las áreas donde se requerirá invertir en el fortalecimiento de modo a lograr aquello que se propone alcanzar como visión. Dependiendo qué tan profundo y objetivo fuere realizado este paso se podrá obtener valiosa información sobre el sector donde actúa la organización, otras organizaciones similares, los competidores, beneficiarios, colaboradores, etc.



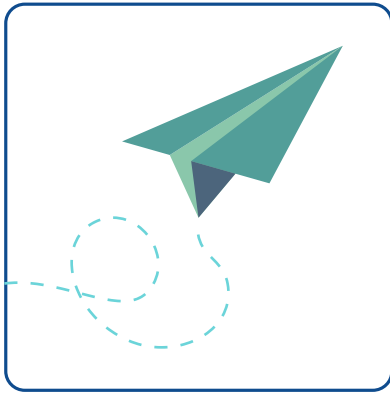
Para esto se utiliza la matriz FODA que permite el doble análisis – interno y externo - donde por un lado se examina los actores o grupo de interés que están ligados a la organización con mayor o menor influencia; que se vinculan de manera directa o indirecta con la organización pudiendo afectar o contribuir al logro de los objetivos. Por el otro el análisis de los recursos y capacidades de la organización que permite

**“La matriz FODA permite el doble análisis – interno y externo”**

[7] Bueno Campos, E. 1996. “Dirección Estratégica de la Empresa, Metodologías, técnicas y casos”. Pirámide. Madrid



	<b>Fortalezas</b> (cómo potenciar los efectos)	<b>Debilidades</b> (cómo mitigar los efectos)
<b>Análisis interno</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos</li> <li>2. Personas</li> <li>3. Experiencia</li> <li>4. Aspectos innovadores</li> <li>5. Logros</li> <li>6. Posición</li> <li>7. Tecnología</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desventajas</li> <li>2. Carencias de recursos y/o personas</li> <li>3. Competencias</li> </ol>
	<b>Oportunidades</b> (cómo aprovechar las oportunidades)	<b>Amenazas</b> (cómo protegernos de las amenazas)
<b>Análisis externo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencias</li> <li>2. Innovación</li> <li>3. Nuevos desafíos</li> <li>4. Ubicación</li> <li>5. Desarrollo</li> <li>6. Influencias</li> <li>7. Cooperación / asociación con otros actores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectos políticos</li> <li>2. Marco nacional/ regional</li> <li>3. Posicionamiento con respecto a otras organizaciones</li> <li>4. Competencias.</li> <li>5. Recursos</li> <li>6. Capacidad de otras organizaciones</li> <li>7. Tecnología</li> </ol>



## 5.3 Misión

“La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta: Que supone que hace la organización”[8]. Describe el concepto de la organización, los valores en los que se sustenta el actuar de la misma, la naturaleza del servicio que presta a la comunidad, a qué grupo meta van dirigidas sus acciones y cuáles son los beneficios que ofrece. En resumen es la razón de su existencia y el énfasis está puesto en presente.

Las siguientes preguntas ayudarán al proceso de definición de la misión:

- ¿En qué sector o actividad se encuentra trabajando la organización?
- ¿Qué distingue a la organización?
- ¿Cuál es el propósito para el que fue creado?
- ¿Quiénes son los beneficiarios de sus acciones?
- ¿Cuáles son los principales servicios que presta?

- ¿Cuánto ha cambiado la organización en los últimos años?
- ¿Qué valores son importantes para la organización?

### Una Misión bien formulada reúne las siguientes características[9]:

- **Clara**, fácilmente entendible y transmitida.
- **Concisa**, puede ser recordada fácilmente por cualquier miembro.
- **Representativa** de la cultura de la organización.
- **Entendible**, al ser una guía para la acción.
- **Realista**, que es la razón que justifica la existencia de la organización.
- **Adaptable** a las diferentes áreas de responsabilidad.
- **Participada** al reflejar el amplio consenso de los miembros de la organización

- **Diferenciada** de otras organizaciones

- **Abierta** al futuro

- **Motivadora**, capaz de movilizar a sus miembros.

### Ejemplos de Misión

“Organizar la información mundial para que resulte universalmente fácil y accesible” Google

Somos la institución que inspirada en el propósito del Banco transformar a la sociedad a través de programas específicos que nos conviertan en aliados en favor de su desarrollo” Fundación Itaú

“Dar asistencia a poblaciones en situaciones de crisis, sin discriminación por raza, religión e ideología política” Médicos sin Fronteras

[8] O. C. Ferret y Geoffrey Hirt. [9] Plan Estratégico del tercer sector de acción social.

## 5.4 Visión

Responde a la pregunta: ¿A dónde quiere dirigirse la organización?  
 ¿Cómo se visualiza a la organización en el futuro? Es factible construir un “sueño posible” desde el análisis estratégico que brindara información sobre: Dónde debemos y podemos ir... En esta reflexión es importante trazar un camino viable, factible.

Preguntas que ayudan en el proceso de definición de la Visión:

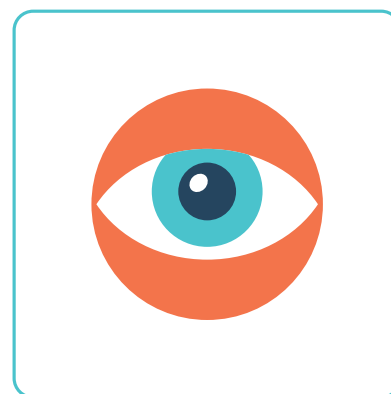
- ¿Cómo se visualiza el futuro de la organización?
- ¿Cuáles son los valores en los que se cimienta la organización?
- ¿Cómo quiere ser reconocida la organización?

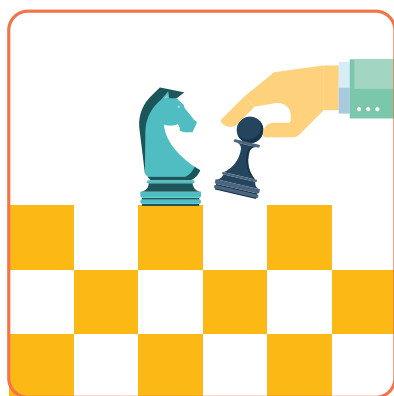
**“Es importante trazar un camino viable, factible.”**

### Ejemplos de Visión

“Un mundo donde todos tengan un lugar adecuado para vivir” Hábitat para la Humanidad

“Aspirar, a través de la acción voluntaria, a un mundo con comunidades más fuertes, capaces de hacer frente al sufrimiento humanos y situaciones de crisis, impulsadas por la esperanza, el respeto a la dignidad y la búsqueda de la equidad” Cruz Roja Internacional





## 5.5 Objetivos Estratégicos

Se podría definir a los objetivos estratégicos como las metas que la organización pretende alcanzar en el largo plazo basado en la declaración de la misión y visión institucional. Como tal ofrecen líneas de acción para la obtención de lo que se propone la organización a nivel general y como referencia al momento de definir los objetivos específicos. En una secuencia se podría determinar que los objetivos específicos se desprenden de los objetivos generales y éstos a su vez están determinados por la misión.

### Características que deben cumplir los objetivos[10]:

- Medibles
- Alcanzables
- Realistas
- Específicos
- Acotados en el tiempo
- Reto

### Tomar en consideración los siguientes criterios a la hora de formular objetivos:

- Empezar con un verbo en infinitivo o formular en futuro perfecto.
- Redactar como aquello que se quiere obtener y en el tiempo en que se logrará.
- Expresar claramente a quién se dirige y el contenido de la acción.
- Alcanzables con un esfuerzo razonable y posible de ser medido.
- Relacionados a la misión y visión organizacional.

### Ejemplos de Objetivos Estratégicos

“Promover procesos de autoevaluación institucional y de reflexión sobre las prácticas docentes, sosteniendo espacios de trabajo colaborativo para la planificación, desarrollo de los procesos escolares para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje”.

“Asegurar el desarrollo de las ciudades, promoviendo su planificación, aumentando la inversión en infraestructura para la conectividad y espacios públicos que fomenten la integración social. Ministerio de la Vivienda y Urbanismo - Chile.

“Promover el diseño e implementación de políticas públicas que consideren las culturas populares como parte esencial del patrimonio cultural de México y sustento de la identidad nacional”. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes - México.

[10] El acrónimo SMART (inteligente) del inglés -traducido al español es utilizada la sigla MAREAR- para definir las características que deben reunir los objetivos.

“Es recomendable la construcción de una matriz de indicadores del Plan Estratégico”

## 5.6 Indicadores

Es una variable de comparación entre dos valores que arroja una información sobre lo que se mide. La finalidad es brindar información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y si los mismos se van cumpliendo de acuerdo a lo planificado. Es un instrumento de medición verificable de la gestión estratégica y operativa que ayuda a visualizar a los tomadores de decisión si aquello que se ha propuesto es posible de ser alcanzado.

Es por esto que se propone que la planificación estratégica sea no solo un ejercicio de pensamiento y reflexión sino que guíe el actuar de una organización y que a su vez sea factible de ser medido el grado de cumplimiento bajo parámetros de eficacia, eficiencia, impacto, calidad, etc.

Es recomendable la construcción de una matriz de indicadores del Plan Estratégico, si bien existen diversos tipos de indicadores (de desempeño, de resultados, etc.) solo nos referiremos a los indicadores de impacto al ser estos los que muestran los cambios en el bienestar de los individuos, fin último que persiguen las organizaciones.

### Tipos de Indicadores de Impactos

#### Cuantitativos

- Usan técnicas estadísticas para garantizar la validez de todo el proceso.
- Comparan grupos.
- Valoran los impactos económicos, sociales, etc.

#### Cualitativos

- Se concentra en los beneficiarios y se adapta a las necesidades de evaluación.
- Pueden utilizarse técnicas sencillas de análisis y recolección de la información.

### Ejemplos de Indicadores de Impacto:

“ % de mejora de la calidad del aprendizaje de los alumnos a través de la evaluación sistemática realizada todos los años”

“Las nuevas prácticas docentes incorporadas en los proyectos escolares son evaluadas por padres y alumnos al finalizar cada año”



## 6. Implementación y evaluación



El proceso de implementación del Plan Estratégico es crucial en el sentido que se deberán enmarcarse los diferentes programas y proyectos en curso o fase de definición con las líneas estratégicas definidas en el Plan. Asimismo se requerirá definir un sistema de seguimiento y monitoreo que genere información sobre el grado de cumplimiento del plan, los desvíos o ajustes que se pudieran dar y se registren las decisiones que se van tomando en el transcurso de la implementación.

Por otra parte, la evaluación del Plan Estratégico consistirá en verificar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y el impacto logrado a nivel del grupo meta o beneficiarios. Un instrumento de seguimiento y evaluación son los indicadores a nivel de impacto, resultados definidos en el Plan y en los proyectos.

### Algunos aspectos a ser tomados en consideración en la fase de implementación y evaluación del plan:

- Definir responsabilidades sobre los objetivos y acciones.
- Establecer mecanismos de seguimiento periódico, conocido por todos los involucrados.
- Realizar evaluaciones periódicas del grado de avance del plan y socializar a nivel de la organización.
- Fomentar las discusiones sobre aspectos específicos del plan con el objeto de enriquecer las acciones que pudieran ser definidas en el proceso.
- Motivar el intercambio de ideas y experiencias en el proceso de implementación.



## 7. Bibliografía

- Análisis y desarrollo social Consultores(s/año). Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social. Plataforma de ONG de Acción Social. Madrid.
- Aramayo Orion (s/año). Manual de Planificación Estratégica. Universidad de Chile. Instituto de la Comunicación e Imagen. Chile.
- Bueno Campos, E. (1996). "Dirección Estratégica de la Empresa, Metodologías, técnicas y casos". Pirámide. Madrid
- Burgwal, Gerrit y Cuellar, Juan Carlos (1999) "Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación. Abya Yala. Ecuador
- E. Ander Hegg; (1995). Introducción a la Planificación. Edición Lumen. Buenos Aires.
- Espinoza Vergara, M. (1989). "Programación. Manual para trabajadores sociales". Humanitas. Buenos Aires.
- Ferrel O.C. y Hirt Geoffrey, McGraw Hill, 2004, "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante».
- Hano Johannsen and Terry Page, G. (1996) International Dictionary of Management. Ed. Nichols GP Publishing.
- H. Mintzberg, J.B. Quinn; (1993). El proceso estratégico. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. México.
- Johansen and Page. (1996) International Dictionary of Management. Ed. Nichols GP Publishing.
- Sun Tzu. (1999) El Arte de la Guerra. Panamericana Editorial Ltda. Colombia
- [1] Management: Utilización efectiva de recursos como el capital, materiales, RRHH a fin de lograr objetivos definidos con la máxima eficiencia. International Dictionary of Management.
- [2] Ruiz de Castro y Rivas. 2002
- [3] Murdick. 1994
- [4] H. Mintzberg, J, Quinn. 1993
- [5] Burgwal, Gerrit y Cuellar. 1999
- [6] Es una metodología de mejora continua de la calidad.
- [7] Bueno Campos, E. 1996. "Dirección Estratégica de la Empresa, Metodologías, técnicas y casos". Pirámide. Madrid
- [8] O. C. Ferret y Geoffrey Hirt.
- [9] Plan Estratégico del tercer sector de acción social.
- [10] El acrónimo SMART (inteligente) del inglés - traducido al español es utilizada la sigla MAREAR - para definir las características que deben reunir los objetivos.

