

# GESTIÓN SOCIAL

## ESTRATEGIA Y CREACIÓN DE VALOR

Martín Beaumont

Serie de Ciencias de la Gestión #3

DEPARTAMENTO  
ACADÉMICO DE CIENCIAS  
DE LA GESTIÓN



**PUCP**





**GESTIÓN SOCIAL:  
ESTRATEGIA Y CREACIÓN DE VALOR**



MARTÍN BEAUMONT

**GESTIÓN SOCIAL:  
ESTRATEGIA Y CREACIÓN DE VALOR**

Serie de Ciencias de la Gestión #3

DEPARTAMENTO  
ACADÉMICO DE **CIENCIAS  
DE LA GESTIÓN**



*Gestión social: estrategia y creación de valor*

© Martín Beaumont, 2016

© Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, 2016

© Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), 2016

Dirección editorial: Levy del Águila – [laguila@pucp.pe](mailto:laguila@pucp.pe)

Diseño y diagramación: Oscar Mavila

Ilustración de portada: Héctor Delgado

Cuidado de edición: PESOPLUMA S.A.C.

Responsable editorial: Teobaldo Pinzás Luna – [teo@pesopluma.net](mailto:teo@pesopluma.net)

Parque Francisco Graña 168, Magdalena del Mar, Lima – Perú

1ª edición: marzo de 2016

Tiraje: 500 ejemplares

Este libro no podrá ser reproducido, total ni parcialmente, sin el previo permiso escrito del director editorial. Reservados todos los derechos de esta edición para Latinoamérica.

ISSN: 2520-3312

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2016-03025

Impreso por PUBLICIDAD IMPRESA A – 1 S.A.C.

Jr. Huarochiri 317 Of. IA3, Lima, Lima – Perú

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	9
<b>Gestión social y creación de valor</b>	19
¿Qué es valor social?	19
Las capacidades para la creación de valor	28
La sostenibilidad como <i>resultado</i> de la gestión estratégica	32
El equilibrio de los tres pilares	34
De los pilares a las capacidades específicas	42
Las estrategias genéricas y su impronta sobre la gestión	54
La gestión social en sistemas abiertos	62
Criterios para evaluar la gestión social	71
<b>Retos y oportunidades para la creación de valor</b>	75
<b>Conclusiones</b>	87
<b>Bibliografía</b>	93



# INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

*Gestor es el productor de organizaciones que crean valor.*

Mark H. Moore

*Asegúrense de que el trabajo de la gestión sirva a un propósito más alto.*

Gary Hamel

Este texto busca aportar a la reflexión teórica sobre la gestión social a partir de un conjunto de definiciones o enunciados básicos: qué es, quién la realiza, de qué capacidades depende, qué retos afronta. Cada uno de estos enunciados constituye el resultado de una reflexión propia en la que he puesto en diálogo mi práctica profesional con la literatura sobre gestión estratégica. Aunque el grueso del documento define y describe cada una de las capacidades que considero indispensables, no es un manual de gestión social y no ofrece una guía sobre qué debe hacer una persona para

---

<sup>1</sup> Agradezco a Héctor Navarro por su eficiente asistencia en la búsqueda bibliográfica, síntesis y organización de la información, así como la retroalimentación de los dos lectores anónimos del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la PUCP, quienes aportaron críticas y sugerencias valiosas a una versión anterior.

desarrollar esta capacidad en su organización o cómo ponerla en práctica. Con todo, la bibliografía citada incluye materiales de este tipo que se pueden consultar para ampliar los conceptos y encontrar pautas útiles para la acción.

El propósito de este documento es doble. En primer lugar, ofrecer desde las ciencias de la gestión un marco conceptual sobre la gestión social, incluyendo un modelo de gestión estratégica que ayude a identificar y ubicar las capacidades necesarias para la gestión social tomando en cuenta la realidad de nuestro país<sup>2</sup>. En segundo lugar, reflexionar sobre los retos actuales para la gestión social a la luz de los profundos cambios que vivimos y que interpelan, precisamente, algunas de las capacidades centrales para la creación de valor social. En este sentido, se dirige a aquellos que requieren aproximarse de una manera sistemática a la gestión social, sea desde las organizaciones sin fines de lucro o desde la empresa, para entender cuáles son los aspectos medulares de la misma y, a partir de ellos, cuáles deben desarrollar en su propia práctica profesional con el fin de crear valor para la sociedad.

Partamos de una definición sencilla: gestión social es la gestión de organizaciones que crean valor social.

---

<sup>2</sup> El único esfuerzo con similar pretensión abarcadora que he hallado en la literatura peruana se basa en las etapas de la administración —planificación, organización, dirección, control— (Sueiro, 2001). Un abordaje desde la «gerencia social» se basa en la naturaleza de los bienes que se administran —públicos, semipúblicos, privados— (Bobadilla, 2004). Nuestro enfoque se centra en la finalidad de la gestión social: la creación de valor social.

Esta definición nos exigirá precisar sus tres componentes: el más importante supone esclarecer qué es valor social; es decir, la finalidad o propósito de la gestión social. El segundo es explicar en qué consiste, propiamente hablando, la gestión de quienes buscan crear valor para la sociedad. El tercero es precisar quién gestiona, de qué tipo de organizaciones se trata e, incluso, si son solo organizaciones las que gestionan.

Empecemos por este último asunto. Con fines prácticos, planteamos que el sujeto de la gestión son las organizaciones, pero sería más preciso indicar que se puede hacer gestión social en distintos «contextos organizacionales». Los contextos organizacionales pueden ser tres: emprendimientos, organizaciones y sistemas abiertos<sup>3</sup>. Los emprendimientos son iniciativas que impulsan emprendedores sociales<sup>4</sup>, quienes las desarrollan a partir de sus propias capacidades de gestión sin contar inicialmente con una estructura formal o un equipo constituido detrás. Con todo, el emprendimiento suele ser una fase previa a la constitución de una organización, pues el emprendimiento —para cumplir sus objetivos y por exigencia del mismo entorno— va consolidando un equipo, una forma de dividirse las tareas, unas responsabilidades y una cierta

---

<sup>3</sup> Debo a Daniel McBride esta importante precisión que amplía el marco de comprensión y análisis de la gestión.

<sup>4</sup> «Los emprendedores son fuerzas transformadoras; gente con nuevas ideas para abordar problemas importantes y que son incansables en la consecución de sus ideas, gente que sencillamente no aceptará un no por respuesta, que no abandonará hasta que haya difundido sus ideas todo lo posible» (Bornstein, 2005, p. 20).

institucionalidad que terminan dando forma y constituyendo organizaciones en sentido pleno<sup>5</sup>. Por ello, las capacidades para la gestión social de los emprendimientos no distan de las que requieren las organizaciones, pues, como se verá, más adelante definiremos estas capacidades en función de un enfoque de gestión estratégica y no en función de aspectos formales o institucionales.

Finalmente, el modelo que proponemos reconoce un contexto sistémico de creación de valor social: las capacidades intraorganizacionales son fundamentales, pero una organización consigue lo que consigue gracias a que interactúa con la sociedad de la que forma parte. En esto consiste, precisamente, la estrategia. La literatura actual sobre gestión abunda en referencias en torno a esta dimensión sistémica, con una amplia terminología conexas: impacto colectivo, cocreación, innovación colaborativa, inteligencia colectiva, los *systempreneurs* como gestores de sistemas abiertos, entre otros términos. Pero gestionar en sistemas abiertos supone que el emprendedor o la organización se ve como parte de un sistema más amplio de actores que comparten objetivos, que dependen mutuamente entre sí

---

<sup>5</sup> De allí, por ejemplo, que la mayoría de emprendedores sean fundadores de magníficas organizaciones que cambian para bien la vida de muchas personas, a escala global, nacional o local. Por ejemplo, emprendedores de la talla de Muhammad Yunus y su Banco Grameen. En nuestro país renombrados emprendedores han creado organizaciones para darle aliento y sostenibilidad a sus esfuerzos: Jaime Delgado a la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (ASPEC); Albina Ruiz a Ciudad Saludable; Joaquín Leguía a ANIA; y, más recientemente, Irene Hofmeijer a LOOP y Mariana Acosta a Laboratorio, por mencionar solo a algunos.

para cumplirlos y, por tanto, tienen la posibilidad de ponerse de acuerdo y crear valor de manera conjunta<sup>6</sup>. En ese sentido, se emparenta con el enfoque sobre estrategias colectivas, en la vertiente de redes interorganizacionales que emergen de manera no intencional (Astley & Fortbrum, 1983). Con todo, el potencial de los sistemas abiertos para crear valor social requiere el esfuerzo de individuos u organizaciones para actuar sobre el mismo, de modo que las capacidades a las que nos referiremos seguirán estando en relación a los actores individuales.

Si nos limitamos al contexto de las organizaciones, la gestión social se ha referido típicamente a la gestión de organizaciones públicas dedicadas a implementar los programas sociales del Estado —lo que suele llamarse «gerencia social»— o a la gestión de organizaciones sin fines de lucro. En estos casos, hablamos de organizaciones con fines sociales. Sin embargo, no importa si la organización es pública o privada o si tiene o no fines de lucro, lo importante es que su estrategia se dirija explícitamente a crear valor social; es decir, a dar respuesta

---

<sup>6</sup> En nuestro país el ejemplo más conocido de gestión en sistemas abiertos es, sin duda, el esfuerzo de largo aliento que realiza Gastón Acurio en relación con la gastronomía peruana. Siendo chef y dueño de varios restaurantes, se dedicó a promover y promocionar la comida peruana en general e, incluso, a promover y difundir la cocina de su competencia. Así, formó junto a un grupo de pares una asociación para promover la gastronomía peruana y las políticas y condiciones necesarias para que este negocio prospere, incluyendo una articulación de actores que incluye a otros cocineros, pero también a los agricultores y pescadores, base de la cadena de valor de la gastronomía (Oppenheimer, 2014, pp. 71-93).

a necesidades sociales o, lo que es igual, a cumplir objetivos socialmente deseables (Moore, 2000, p. 183).

Las empresas hacen gestión social a través de sus prácticas de responsabilidad social (RSE o RSC). Sin embargo, no basta con que la empresa llame «responsabilidad social» a alguna de sus acciones para que esta sea gestión social. Las prácticas de RSE de las empresas no constituyen automáticamente la gestión social de las empresas porque estas prácticas podrían responder a objetivos vinculados a sus relaciones públicas, a su filantropía o a una mezcla de ambas, con poco o nada que ver con el giro del negocio de la empresa, como explican M. Porter y M. Kramer en su clásico texto *Estrategia y sociedad*<sup>7</sup>. La condición necesaria es que su responsabilidad social cree «un beneficio significativo para la sociedad que también es de valor para el negocio», algo que los actores denominan *valor compartido* (Porter & Kramer, 2006, p. 8).

Por ello, lo más relevante de la gestión social no es quién la lleva a cabo sino el proceso que conduce a ciertos resultados; es decir, los medios necesarios para generar valor social. La gestión social tiene que ver, pues, tanto con los fines sociales de la acción organizacional —crear valor social— como con los medios elegidos: con la adopción de una estrategia, de una propuesta de valor que reconoce y desarrolla las capacidades de las mismas personas o grupos a los que se dirige dicha acción. En otras palabras,

---

<sup>7</sup> «Lo cierto es que los enfoques predominantes de RSC están tan fragmentados y tan desconectados de los negocios y de la estrategia que oscurecen muchas de las mejores oportunidades que tienen las empresas para beneficiar a la sociedad» (Porter & Kramer, 2006, p. 3).

los resultados son importantes —reducir la pobreza rural o la desnutrición crónica infantil o promover una ciudadanía activa o una mayor conciencia ambiental—, pero lo son igualmente las estrategias que eligen las organizaciones para involucrar a las personas con las que trabajan<sup>8</sup> de modo que ganen autonomía y control sobre sus propias vidas y sean capaces «de llevar la vida que valoran y tienen razones para valorar», siguiendo la formulación clásica de Amartya Sen (2000), economista galardonado con el Premio Nobel en 1998. Esta ampliación de capacidades de individuos y colectivos constituye, para Sen, el desarrollo humano o, lo que es lo mismo, la ampliación de la libertad del ser humano. En este sentido, la gestión social también puede ser definida a nivel societal, agregado, como el desarrollo de capacidades sociales para la ampliación de nuestra libertad.

La gestión social puede y debe ser vista como gestión estratégica. Le debemos a Mark H. Moore la definición de gestión estratégica como «aquella gestión que crea valor» y, más importante aún, la identificación de las tres competencias centrales que la organización requiere para cumplir su misión —llamado por ello habitualmente «el triángulo estratégico de Moore»—. Se trata de un modelo de tres dimensiones que llamaremos en este texto *pilares*

---

<sup>8</sup> Llamados de modo paternalista grupos «beneficiarios» o de modo burocrático «destinatarios», lo cual supone, con todo, un «avance» en relación a la terminología aún más arcaica que los denominaba «grupo meta» (*target group*). En este documento, los llamaremos «grupos de interés primarios», expresión que, aunque arrastra los límites propios del enfoque de los *stakeholders* —que criticaremos en este mismo texto—, constituye un término compartido en organizaciones de diversos sectores.

para diferenciarlas de las capacidades organizacionales específicas que cada uno de dichos pilares requiere y que se describirán más adelante. Estas tres dimensiones son: el talento de proponer un sueño o visión transformadora; la habilidad de generar apoyo y movilizar recursos detrás de dicha visión; y la aptitud de transformar dichos recursos en operación en determinados bienes y servicios, que son los que han sido propuestos para cumplir la visión (Moore, 2008). La gestión estratégica consiste en hacer que estos tres pilares —Visión, Recursos y Operación— funcionen como un círculo virtuoso, desarrollando cada dimensión de modo que impulse y realice a la siguiente.

Cada organización se define y construye su Visión a partir de la elección de una estrategia para resolver un problema o necesidad social. La estrategia o propuesta de valor —componente central de la Visión— señala qué problema se quiere resolver y qué se hará para resolverlo. La decisión respecto a la estrategia a seguir está en la base de la identidad misma de la organización, de su posicionamiento ante la sociedad y sus grupos de interés.

Los otros dos pilares de la gestión estratégica, Recursos y Operación, estarán a su vez influidos por estas decisiones estratégicas. ¿Vamos a hacer una colecta para recaudar fondos que permitan a nuestra organización entregar el bien o servicio que satisface la necesidad social? ¿O vamos a convocar a nuestros grupos de interés para que participen en la entrega de dichos bienes y servicios como parte de una estrategia de movilización de recursos que busca no solo recaudar fondos, sino también crear conciencia social denunciando un problema social ignorado? ¿Vamos a generar las capacidades internas para que sea nuestra

organización la que entregue el bien necesario o para que sea finalmente el Estado quien asuma su deber y las entregue como parte de una política pública? De modo que la Visión no solo orienta la misión de la organización, sino también las decisiones respecto al tipo de apoyo y recursos que requiere y, sobre todo, las capacidades operativas necesarias para concretarla.

No se piense, pues, que la gestión estratégica se reduce a la planificación —como está tan difundido entre nosotros— ni que hay una suerte de abismo insalvable o etapas cerradas entre gestión estratégica y operativa. Esta última se solía restringir al ámbito de la selección de los medios adecuados para cumplir determinados objetivos organizacionales previamente establecidos por la alta dirección. La gestión, según esta visión, tiene que ver con el *cómo* se hacen las cosas, no con los *qué*. Se entendía que los fines eran definidos por la política: los mandatos de las organizaciones establecidos en las instancias más altas de dirección. Sin embargo, fines y medios, políticas y técnicas, no forman parte de mundos aislados sino interdependientes: un medio inadecuado hace inviable un fin; un fin inadecuado hace irrelevante cualquier medio. Esta unidad entre medios y fines es lo que genera la identidad y cultura de la organización, la manera como expresa sus valores y se posiciona frente a sus grupos de interés.

En torno a estas tres capacidades de gestión estratégica se estructura nuestro modelo de gestión social, ofreciendo un marco conceptual general que ubica y explica los múltiples aspectos de la gestión que crean valor social bajo un esquema integrado.



## **GESTIÓN SOCIAL Y CREACIÓN DE VALOR**

### **¿Qué es valor social?**

El término gestión social se usa indistintamente para referirse al logro de un fin social como al carácter colectivo del proceso que conduce a dicho fin. Por ejemplo, la «gestión social del agua» se refiere a los esfuerzos que realizan diversos actores para manejar este recurso de modo que beneficie al colectivo —a la población que depende de una cuenca, por ejemplo—. El carácter colectivo o grupal de la gestión puede ser descrito como una forma específica de gestión bajo un sistema abierto, uno de los contextos organizacionales mencionados en la introducción de este libro. Vayamos, pues, a los fines de la gestión social. Como señalamos al inicio del documento, el propósito de la gestión social es crear valor social. Las organizaciones crean valor social a través de estrategias que les permiten lograr sus objetivos sociales. Para crear valor social, estos objetivos se dirigen a solucionar problemas sociales o a satisfacer necesidades sociales.

La mayoría de organizaciones y emprendimientos que crean valor social tienen explícitamente objetivos sociales. Se trata de organizaciones de la sociedad civil como organismos de promoción, iglesias, sindicatos, asociaciones culturales,

juntas vecinales, entre otros<sup>1</sup>; es decir, organizaciones sin fines de lucro. Sin embargo, las organizaciones de la sociedad civil no son las únicas que crean valor social, y las empresas participan crecientemente en esta tarea. La responsabilidad social de una empresa es producto de su gestión social. Aunque hay diversos enfoques sobre la responsabilidad social empresarial (RSE), el consenso internacional expresado en la ISO 26000 nos dice que es la «responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente, a través de una conducta ética y transparente» (Vallaey, 2014, p. 138). Una empresa es socialmente responsable en tanto minimiza sus impactos negativos mientras maximiza los positivos: «Esta responsabilidad exige, pues, un modo de gestión cuya finalidad es la sostenibilidad de la sociedad, suprimiendo los impactos negativos insostenibles y promoviendo los modos de desarrollo sostenibles» (p. 140). Como es evidente, esta definición excluye formas de asistencialismo, filantropía o relaciones públicas que son denominadas «responsabilidad social».

Los mejores ejemplos de RSE bajo la definición anterior se encuentran en empresas cuyo modelo de negocio incorpora crecientemente objetivos sociales en su estrategia de negocios, permitiendo que otros actores de la cadena capturen una parte mayor del valor generado. «La prueba esencial que debe impulsar la RSC no es si una causa es meritoria, sino si presenta la oportunidad de crear valor compartido; es decir, un beneficio significativo para la

---

<sup>1</sup> Para una breve pero muy estructurada tipología de las organizaciones de la sociedad puede verse Olvera (2000).

sociedad que también es de valor para el negocio» (Porter & Kramer, 2006, p. 8). Estas capacidades suelen incluir la gestión del entorno natural del cual depende el recurso primario, de modo que sea preservado para garantizar la sostenibilidad de la extracción del producto<sup>2</sup>.

Así como hay empresas que crean valor social como expresión o resultado de su RSE, tenemos empresas que han definido como misión una meta social o ambiental. A nivel mundial se está gestando un movimiento o «sistema» de empresas que tienen en su acta de constitución fines sociales o ambientales. Se trata de las «empresas tipo B» (*B Corp*, en inglés): «Las Empresas B son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores para incorporar intereses no financieros [...]» (Sistema B, 2015). No se trata de empresas que como parte de su filantropía o responsabilidad social separan una parte, pequeña o grande, de sus ganancias para un objetivo social, sino de empresas que utilizan el mercado como el medio principal para cumplir un fin social o para crear valor económico y aplicarlo a una meta social o ambiental.

Nótese, pues, que se dan estas dos situaciones de creación de valor social en relación al mercado: cuando una empresa típica «añade una dimensión social a su propuesta de valor» (Porter & Kramer, 2006, p. 13) y cuando la empresa social o B usa el mecanismo del mercado para crear valor social.

---

<sup>2</sup> El modelo de negocio de la empresa Natura es un referente en este sentido, como puede verse en su reporte de sostenibilidad: [www.natura.com.br/www/relatorioanual/](http://www.natura.com.br/www/relatorioanual/).

En el primer caso, hablamos de creación de valor compartido; es decir, de empresas que añaden un objetivo social a su propósito de creación de valor económico; en el segundo, de empresas que crean valor económico con el único propósito de cumplir sus fines sociales.

Si el propósito de la gestión social es crear valor social, ¿qué es valor social? El consorcio internacional de investigación Social Enterprise Knowledge Network, conformado por diez escuelas de negocios de Iberoamérica y la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, propuso la siguiente definición basada en su análisis tipológico: valor social es «la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica» (SEKN, 2006, p. 296). Valor social es, por tanto, cumplir objetivos socialmente deseables (p. 286) o, lo que es lo mismo, «se crea valor cada vez que se da respuesta a una necesidad insatisfecha» (p. 284). Esta sería la definición más básica y sustantiva, la que conecta valor social con satisfacción de necesidades sociales. A su vez, esta conexión nos exige entrar a un terreno complejo, ciertamente filosófico, pues requerimos definir qué es una necesidad. Aparentemente, las necesidades son infinitas, tan numerosas como productos se lanzan al mercado, o así al menos nos lo ha enseñado el mismo mercado: «necesito» la última versión del televisor digital o del *smartphone* y el próximo año la nueva. Afortunadamente, Manfred Max-Neef ha ayudado a aclarar esta confusión hace muchos años.

Empecemos definiendo qué es una necesidad. Una necesidad es toda condición para la realización del ser humano.

En este sentido, no es únicamente una carencia. La protección, la subsistencia o el afecto son condiciones indispensables para la realización humana, no son carencias o fallas. No son «cosas» que «no tengo», son características inherentemente humanas cuya realización es indispensable para que tengamos una vida plena como seres humanos. El problema habitual radica en confundir una necesidad con sus *satisfactores* (Max-Neef, 1986, pp. 35 y ss.). Contrariamente a lo que establece la opinión extendida, las necesidades humanas son tan pocas que se pueden contar con los dedos de nuestras manos: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad (p. 42)<sup>3</sup>.

El proceso de satisfacer estas dimensiones humanas que llamamos necesidades es un proceso de desarrollo de las capacidades que las personas requieren para ser más libres; es decir, para tener más control sobre sus vidas y decidir llevar la vida que quieren llevar. En esto radica el enfoque de las capacidades de Amartya Sen y otros autores: el desarrollo equivale a expansión de las capacidades valiosas que las personas valoran: «El desarrollo humano busca expandir las libertades de las personas —las capacidades valiosas que las personas valoran— y empoderarlas para que se involucren activamente en los procesos de desarrollo en un planeta compartido» (Sabina Alkire, citada por Iguñiz, 2013, p. 29).

---

<sup>3</sup>Sabina Alkire (2002), una de las mayores exponentes mundiales del enfoque de capacidades, incluye el modelo de Max-Neef en su revisión de los enfoques sobre las dimensiones del desarrollo humano, mostrando algunos otros modelos incluso más restrictivos pero comparables.

En este sentido, la gestión social consiste en el desarrollo de las capacidades requeridas para la satisfacción de una necesidad social reconociendo como punto de partida el potencial transformador de las propias capacidades de los individuos y las comunidades. Por ello, hablar de gestión social implica necesariamente dos asuntos fundamentales. El primero se refiere a incluir en las estrategias el mejor modo de que los grupos de interés primarios participen del proceso. Ciertamente, luego de tantas décadas de uso y abuso, la «participación» es un término que ahora puede significar prácticamente cualquier cosa, incluso algo como pedir una opinión a través de una encuesta<sup>4</sup>. Pero, independientemente de estos excesos semánticos, diremos que la participación de los grupos de interés primarios es fundamental para la gestión social porque no hay ninguna forma de desarrollar «las capacidades valiosas que las personas valoran» sin involucrarlas en su definición y abordaje. Con el tiempo, los enfoques se fueron desplazando de la participación de los grupos de interés primarios en el contexto de los proyectos o programas de desarrollo (con herramientas como el Diagnóstico Rural Participativo —DRP—) a los contextos de las políticas públicas (con herramientas como la Evaluación Participativa de la Pobreza o PPA por sus siglas en inglés) (Cornwall, 2000). Es decir, se reconoció que las personas no eran simplemente beneficiarias o usuarias de

---

<sup>4</sup>Para una crítica a los enfoques sobre el modo de relacionarse con los grupos de interés primarios y los distintos usos del término «participación», véase *Beneficiary, Consumer, Citizen* de Cornwall (2000).

servicios o clientes de empresas proveedoras, sino que eran ciudadanas: «La ciudadanía como participación puede ser vista como representando una expresión de la agencia humana en la arena política, definida en términos amplios. La ciudadanía entendida como derechos permite a las personas actuar como agentes» (R. Lister, citado por Cornwall, 2000, p. 66). Así pues, el segundo punto crucial es el siguiente: la finalidad de la participación es incrementar la agencia de las personas con las que se trabaja. Es decir, la función de la participación no es obtener información útil para el diagnóstico sino que es un medio para incrementar el poder de decidir de las personas. En primer lugar, esto involucra el poder de las personas de decidir sobre sus propias vidas, tener control sobre ellas, trazarse metas y actuar en función de ellas, pero, ciertamente, también tener control sobre las decisiones públicas que afectan sus vidas; es decir, ser agentes en el ámbito público, ser ciudadanos. Cuando las personas incrementan su agencia se «empoderan», porque tienen más poder para influir sobre lo que los afecta, incluyendo ciertamente los asuntos públicos.

La gestión social puede abocarse a responder cualquier necesidad humana. Su propósito no es, pues, incrementar la agencia de las personas como un medio para resolver su necesidad de participación; sin embargo, sin importar qué necesidad atienda, lo hará de modo que incremente la agencia de los grupos de interés y los empodere. De otro modo, estaría destruyendo una necesidad humana fundamental.

También por ello, la gestión social puede ser vista como el desarrollo de capacidades sociales para la ampliación de la libertad humana. El fortalecimiento de capacidades se

operaría a dos niveles, pues la satisfacción de necesidades requiere desarrollar las capacidades de los grupos de interés primario y, al mismo tiempo, las organizaciones que buscan satisfacer estas necesidades requieren ellas mismas desarrollar sus propias capacidades de gestión para poder cumplir sus objetivos —que es el foco de este trabajo—.

Dado que se promueven «las capacidades valiosas que las personas valoran», esta manera de entender las necesidades no es prescriptiva: no establece una jerarquía de necesidades ni dice de qué modo individuos o comunidades deben satisfacerlas. «Las necesidades básicas o fundamentales serían requisitos comunes y universales para cualquier proyecto de vida que cualquier persona pudiera tener» (Fantova, 2008, p. 12). En este sentido, Fantova nos ofrece un marco conceptual útil para reconocer los diversos modos como las personas pueden llevar la vida que desean llevar, satisfaciendo sus necesidades y viviendo una vida plena; no es un modelo prescriptivo a favor de un tipo de desarrollo o cosmovisión del ser humano<sup>5</sup>.

El problema radica, más bien, en que el mercado y la política han creado y crean cotidianamente centenares de satisfactores para dichas necesidades: el armamentismo y

---

<sup>5</sup> Lo que no agota, sin embargo, el debate teórico al interior del enfoque de las capacidades sobre cuáles son dichas dimensiones o si estamos en condiciones de enumerarlas (Alkire, 2002). En mi opinión, el inconcluso debate no atenta contra la definición que planteamos de gestión social en tanto reconoce la capacidad de los grupos de interés primarios de definir y establecer su propio marco de prioridades (necesidades) y de medios para satisfacerlos.

la censura son creados por gobiernos autoritarios para satisfacer, aparentemente, la necesidad de protección. En vez de realizar esta necesidad, la destruyen. La limosna satisface aparentemente la necesidad de subsistencia y el nacionalismo la necesidad de identidad, pero solo de una manera superficial y falsa.

Hay otros productos que, satisfaciendo una determinada necesidad, inhiben la satisfacción de otras: el paternalismo otorga protección pero inhibe la libertad y el entendimiento; la televisión comercial satisface la necesidad de ocio pero inhibe el entendimiento o la creación. Hay también satisfactores singulares e, incluso, satisfactores sinérgicos. Los primeros satisfacen una única necesidad, como el voto la participación o un regalo el afecto. Los segundos tienen el potencial de satisfacer muchas necesidades a la vez. El referente por antonomasia es la lactancia materna. Satisface, en primer lugar, la necesidad de subsistencia, pero a la vez satisface las necesidades de protección, afecto e identidad (Max-Neef, 1986, pp. 43 y ss.)<sup>6</sup>.

Resumiendo, diremos que crear valor social equivale a satisfacer una o más necesidades humanas *sin destruir otras*.

Ahora bien, para satisfacer necesidades la organización debe contar con ciertas capacidades. Para usar términos empresariales, la estrategia es el lugar donde se intersectan las capacidades de la organización con las necesidades de los clientes (Collis & Rukstad, 2008, p. 117). El enfoque de la ventaja competitiva de la empresa se desarrolló para

---

<sup>6</sup> La promoción de la lactancia materna que realizan organizaciones como La Liga de la Leche es un ejemplo destacable de creación de valor social.

mostrar que ese lugar, ese posicionamiento, debía ser único y que en eso consistía, precisamente, la estrategia de una empresa: «Su ventaja competitiva es la esencia de su estrategia: lo que su empresa hará distinto o mejor que el resto define los medios —lo esencial— mediante los cuales logrará su objetivo declarado» (p. 112). En el caso de organizaciones que buscan la creación de valor social, su propuesta de valor —es decir, las capacidades que pone a disposición para satisfacer las necesidades de ciertas personas o grupos— genera ciertamente un posicionamiento frente a sus grupos de interés (Chew, 2009).

## Las capacidades para la creación de valor

Roger Martin (2009), uno de los abanderados del pensamiento de diseño (*design thinking*, en inglés), afirma que el valor se crea cuando se introducen las competencias en las estructuras y procesos de una organización. Aquí diremos que las organizaciones son capaces de crear valor social cuando desarrollan un conjunto de capacidades —que se estructuran en torno a tres grandes pilares— que logra satisfacer necesidades humanas.

Una comprensión habitual de la gestión estratégica señala que esta abarca tanto la fase de formulación como la de implementación de los programas o proyectos de una organización (Brown, 2010, p. 206). Como hemos señalado, aquí hablaremos no de *dos fases*, sino de *tres pilares* o dimensiones: Visión, es decir, un sueño inspirador, movilizador y viable: qué quiere lograr y cómo lo hará —con qué estrategia—; Recursos, es decir, que pueda movilizar apoyo y recursos detrás de dicha Visión; y Operación,

es decir, transformar los Recursos en acciones que implementen la estrategia (Moore, 2008) o propuesta de valor. Por tanto, las tres dimensiones dependen una de la otra, formando una secuencia lógica.

Algunos autores han referido el marco propuesto por Moore, como la ya citada red SEKN, sin integrarlo a su marco central de análisis (SEKN, 2006, cap. 3). Otros autores lo han utilizado como base de su reflexión sobre sostenibilidad institucional (Mato, Santamaría, De Souza & Chez, 2001). Por su parte, Karen Mokate y José J. Saavedra, al parecer atrapados por el marco convencional de la planificación estratégica, separan el nivel estratégico del programático, colocando el establecimiento de la «misión y visión» de las organizaciones en el primer nivel y reduciendo el triángulo de Moore a la gestión programática de la organización (Mokate & Saavedra, 2006, pp. 20-26).

Aquí, ciertamente, no hacemos una distinción de este tipo, «por niveles», entre gestión estratégica y operativa, por ejemplo, sino que consideraremos estratégica a la gestión que integra los tres niveles propuestos por Mark H. Moore, incluyendo el operativo:

- **Visión.** La capacidad de la organización o del emprendedor de tener un sueño o una visión inspiradora. La Visión expresa la propuesta de valor de la organización o emprendimiento. La creación de valor equivale a la consecución de su misión (Moore, 2000, p. 190; SEKN, 2006, p. 285). La organización o emprendedor propone crear valor social a través de una estrategia particular, única, pero que se basa siempre en una o más de tres estrategias posibles que llamamos,

por tanto, genéricas: entrega de bienes o servicios, desarrollo de capacidades locales, e incidencia en políticas públicas. Cada una de estas estrategias o la combinación de ellas tendrá impacto sobre el modo como se movilizan los recursos y sobre cómo se operacionalizan.

- **Recursos.** La capacidad de conseguir apoyo y movilizar recursos detrás de dicha visión o sueño. No se trata solo de dinero sino, en primer lugar, de obtener el apoyo de aquellas personas o instituciones que son un referente para otros, que pueden movilizar a esos otros: líderes de opinión o miembros de las diversas élites de una sociedad. El primer apoyo que normalmente requerimos es el de nuestros superiores. Es verdad para el caso de un servidor público, como lo explica Moore en su texto ya citado, pero también para cualquier funcionario inserto en una empresa u organización sin fines de lucro. Si formamos parte de una organización, requerimos el apoyo de nuestros superiores para probar y ensayar nuestras nuevas ideas. En el caso de los emprendedores, que no cuentan con un marco institucional establecido, necesitan igualmente apoyo de terceros, por lo general personas con mayores recursos, poder e influencia, para sacar su idea adelante. En el caso de la búsqueda de impacto colectivo bajo un sistema abierto, se requiere además de la capacidad de liderazgo para construir una visión movilizadora para los actores clave y la capacidad de identificar los intereses de los diversos actores y concertar esfuerzos en torno a dicha visión.

• **Operación.** La capacidad de convertir dichos recursos en capacidad operativa, de transformar los recursos en productos<sup>7</sup>; es decir, en aquellos bienes o servicios que ofrece la organización como medio para alcanzar resultados o, en otras palabras, para cumplir con su propuesta de valor. Aquí se concentran las competencias operativas que la organización debe tener para convertir su estrategia como concepto en un producto o conjunto de productos concretos que entrega (*delivery*) para satisfacer una o más necesidades de los grupos de interés primarios, lograr cambios en sus vidas y cumplir así su misión<sup>8</sup>. Otros autores proponen modelos similares: Kickul y Gundry (2013) plantean un modelo de tres capacidades

---

<sup>7</sup> «Producto» es un término que se emplea de manera genérica para referirse al primero de los tres niveles de intervención que se definen en el marco de una intervención que busca crear valor social: lo que la organización hace o entrega (Producto) generará en los grupos de interés primarios unos Efectos gracias al uso de dicho Producto y a los beneficios inmediatos que trae. Estos Efectos son cambios de corto plazo. Con todo, se espera lograr cambios duraderos o de largo plazo; es decir, cambios en las vidas de las personas como consecuencia de los resultados obtenidos en primera instancia. A este último nivel lo llamamos Impacto. De este modo, la secuencia lógica se grafica como Producto → Efecto → Impacto y es la base de la hipótesis de cambio que está detrás de cualquier intervención.

<sup>8</sup> Debe notarse que el Producto que implementa o entrega la organización no equivale a la satisfacción de la necesidad y, por tanto, no es en sí mismo el resultado o el cumplimiento de la Visión. El Producto puede estar mal diseñado, puede ser pertinente pero mal utilizado o cumplir ambas condiciones y aún así no satisfacer la necesidad por nuevos factores emergentes no contemplados en el diseño inicial.

que recoge, en una configuración ligeramente distinta, los mismos elementos: capacidad programática (una Operación de calidad), capacidad institucional (una mezcla de aspectos de los tres pilares, con énfasis en la gestión del talento)<sup>9</sup> y capacidad financiera (Recursos). Por su parte, Lewis, Boateng y Hayman (2015) amplían las capacidades referidas a la sostenibilidad a cuatro: operativa, financiera, institucional y programática, pero sin definir las<sup>10</sup>.

## **La sostenibilidad como *resultado* de la gestión estratégica**

Una gestión estratégica que logre desarrollar armónica y articuladamente estas tres capacidades logrará, a su vez, que la organización sea sostenible en el tiempo. Dos expertos en el mundo de las organizaciones no lucrativas estadounidenses definen la sostenibilidad de las organizaciones como una unidad que tiene dos partes: como sostenibilidad financiera —la habilidad para generar recursos para

---

<sup>9</sup>Y, por tanto, a mi parecer, poco clarificador respecto a la naturaleza y rol de cada elemento: sistemas de monitoreo y evaluación, gestión del desempeño y habilidades de supervisión, gestión de recursos humanos, planificación estratégica, seguridad, marketing y relaciones públicas, liderazgo efectivo y visión, fuerte reputación organizacional, positivo y satisfactorio ambiente de trabajo, personal calificado y motivado.

<sup>10</sup>Más interesante es su símil con un árbol: las cuatro capacidades mencionadas vendrían a ser las raíces de la sostenibilidad mientras que sus frutos serían: transparencia, legitimidad, credibilidad, relevancia, viabilidad, legalidad y rendición de cuentas (Lewis et al., 2015, p. 3).

satisfacer las necesidades del presente sin comprometer el futuro»— y como sostenibilidad programática —«la habilidad para implementar programas que respondan a su público objetivo a lo largo del tiempo» (Zimmermann & Bell, 2015, p. 2)<sup>11</sup>. Traducido al marco de M. H. Moore, proponen desarrollar Recursos y Operación, pero es obvio que la Visión está implícita pues sin un norte a donde dirigir los recursos y los esfuerzos operativos se pierde el sentido de la sostenibilidad.

La sostenibilidad es una meta que persigue toda organización: perdurar en el tiempo con el propósito de cumplir su misión. Ciertamente, la razón de ser de la organización es cumplir su misión; no es reproducirse indefinidamente *per se*, por el solo hecho de reproducirse. Es posible también que las organizaciones adecúen su misión puesto que operan en contextos cambiantes, son retroalimentadas por sus grupos de interés e incorporan los logros obtenidos y los aprendizajes resultantes. Lo que no sería aceptable sería que la organización movilice recursos y los transforme en productos para una propuesta de valor que ha perdido pertinencia en relación con las necesidades que buscaba satisfacer.

La sostenibilidad de una organización se logra *como consecuencia* de una gestión estratégica exitosa orientada al cumplimiento de la misión. La sostenibilidad de la organización será el efecto de dicha gestión si es exitosa. Se trata de una aproximación holística a la meta de la sostenibilidad a través de la concreción de los tres pilares necesarios para generar este círculo virtuoso: una Visión tan atractiva y

---

<sup>11</sup> Todas las traducciones al castellano son propias.

poderosa que movilice suficientes Recursos de la sociedad hacia la organización, de modo que esta los convierta en una Operación que genere bienes o servicios que creen valor social y logren por esa vía cumplir la Visión. Hacer que el círculo virtuoso funcione:  $V \rightarrow R \rightarrow O \rightarrow V$ .

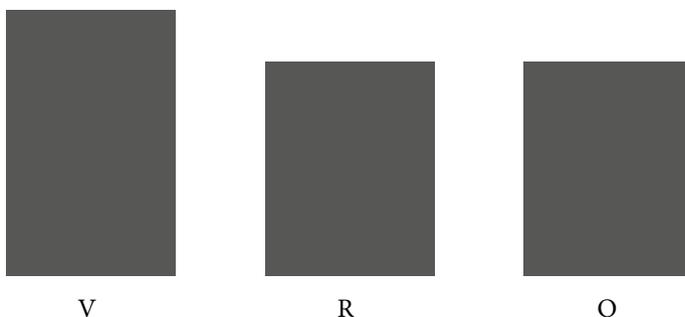
Una organización puede tener en un periodo determinado una misión enormemente atractiva o movilizar grandes cantidades de recursos y tener un gran impacto —es decir, crear valor social, resolver las necesidades sociales que originaron la misión, generar cambios duraderos en la vida de las personas— por un periodo determinado. Logra fama, apoyo privado, reconocimiento público, pero luego algo sucede: cae su recaudación, disminuye su impacto, su misión deja de ser atractiva. Ese «algo» esconde problemas de gestión: mal manejo de recursos financieros, incapacidad para reclutar o mantener al talento necesario, gestión de riesgos empírica o inexistente, pésima o nula comunicación estratégica. A veces sucede, incluso, que las crisis se derivan de la incapacidad de una organización para administrar el éxito en una o más de estas capacidades. Por ejemplo, no saber qué hacer con recursos que exceden la capacidad de operación de la organización. Hace muchos años atrás fue público el caso de una ONG cuyos directivos en el Perú colocaron en el sistema financiero una parte del dinero que no podían transferir al servicio que ofrecían. La crisis reputacional fue total.

## **El equilibrio de los tres pilares**

De modo que no basta desarrollar estas tres capacidades, es necesario, además, que las tres se desarrollen de manera

equilibrada. Como nos decía Harold Brown, gerente regional de programas para Sudamérica de Oxfam Gran Bretaña en la década del 2000, es correcto que la Visión exceda ligeramente a los Recursos y a la Operación, de modo que las empuje a crecer. La situación ideal sería, entonces, la siguiente:

### Gráfico N° 1. Situación ideal

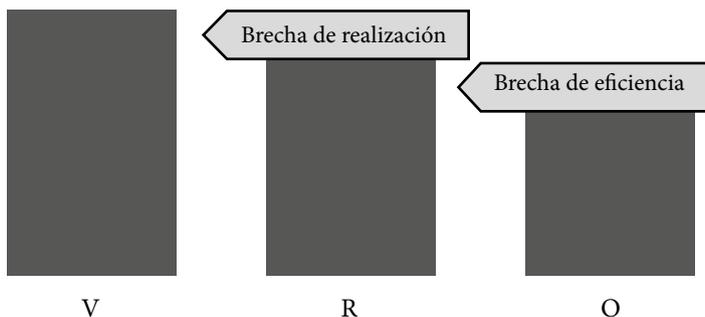


En la gran mayoría de organizaciones, la situación real dista de ser esta. Todo desbalance (por exceso o por defecto) en alguna de las tres capacidades es una oportunidad de crecimiento para las otras dos, pero si la organización no reconoce este desbalance o no reconoce que el desbalance es un problema, las consecuencias pueden ser nefastas.

Una situación típica, sobre la cual se concentran muchos de los esfuerzos de gestión de las organizaciones, es cuando existe cierto grado de ineficiencia; es decir, pérdidas de eficiencia en la capacidad operativa de la organización: no todos los recursos equivalen a productos entregados, a resultados e impacto. De modo que tenemos una situación más o menos típica según la cual una organización

trata de mejorar su capacidad operativa y reducir gastos innecesarios para igualar Recursos a Operación<sup>12</sup>.

### Gráfico N° 2. Situación real

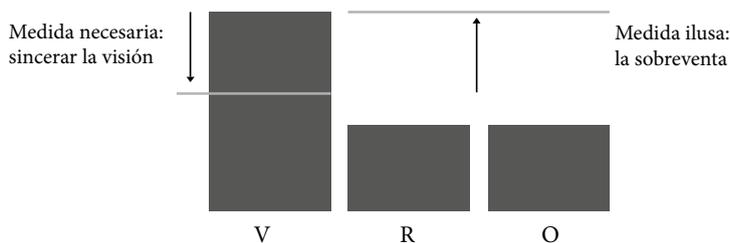


Pero hay diversas situaciones o momentos en la vida de una organización cuando los desbalances son de otro tipo: cuando la visión de la organización excede largamente la capacidad de la misma para recaudar suficientes recursos y, por tanto, es incapaz de cumplir con dicha Visión. En estos casos, la respuesta estratégica de los directivos de la organización debería ser ajustar las expectativas y reducir dicha Visión a las posibilidades reales de la organización en función de sus Recursos y capacidad Operativa. Lamentablemente, la alta dirección a veces decide impulsar una estrategia de «sobreventa» de los resultados alcanzados por la Organización, con la que se falsea la realidad, se traiciona

<sup>12</sup> Lamentablemente, esto se ha entendido como contratar personal con menores sueldos (ergo, con menor experiencia o desmotivados) o dejar de lado inversiones en áreas críticas como la comunicación estratégica.

a los grupos de interés —a los grupos de interés primarios, a los donantes, a los propios trabajadores— y el equipo se desmoraliza o se vuelve cínico (o ambas cosas). Esta estrategia es un salto al vacío: parece tener sentido usar la Visión para atraer Recursos con la esperanza de que se traduzcan en una Operación que cumpla la promesa sobrevendida para reducir así la brecha, pero lo que suele suceder es que, más temprano que tarde, los donantes reales y potenciales se dan cuenta de la farsa y dejan de apoyar a la organización.

### Gráfico N° 3. La sobreventa



Este tipo de desbalance también trata de ser compensado de otra manera: buscando nuevas fuentes de recursos sin ajustar la visión. Por ejemplo, a raíz de la reducción de los fondos de la cooperación internacional destinados al desarrollo en el Perú, las ONG se han visto obligadas a buscar fondos del sector privado, que terceriza su responsabilidad social, o del sector público, que subcontrata a organizaciones para la ejecución de actividades como parte de sus políticas o programas sociales. Resulta estimulante que organizaciones de diverso origen trabajen juntas por el bien común.

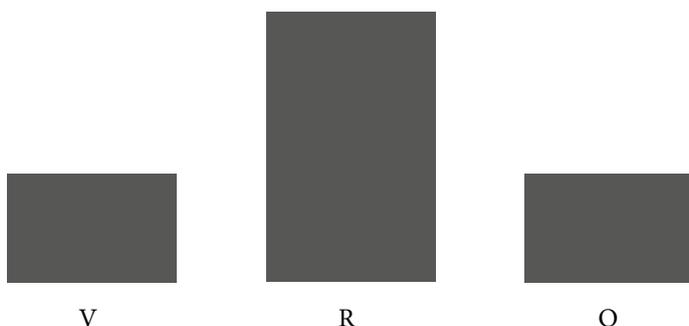
Lamentablemente, algunas de estas decisiones se han traducido en ONG ejecutando iniciativas o proyectos de otras organizaciones que poco o nada tienen que ver con su misión o incluso con sus valores con tal de obtener algunos fondos.

Otras veces sucede que la organización tiene tanto éxito promoviendo su Visión que recauda recursos que exceden su capacidad operativa. Esto parecería ser una bendición, pero muy pocas organizaciones pueden ampliar la capacidad operativa en el corto plazo. De hecho, hay muchísimas restricciones para, por ejemplo, duplicar en el corto plazo el número de destinatarios de cualquier bien o servicio: se necesita contar con mayor número de trabajadores preparados y conocer las nuevas zonas de intervención y a los nuevos destinatarios; asimismo, se requieren los insumos para la producción del bien o servicio en cantidades que no fueron las previstas. A veces, los mismos proveedores no cuentan con dichos insumos ni tienen la capacidad para incrementar su producción en poco tiempo, de modo que hay buenas razones para adoptar un enfoque progresivo y no abrupto de crecimiento en la provisión del bien o servicio.

Una estrategia sana consiste en hacer más o menos lo que hizo la Fundación por la Educación Superior (FES) de Colombia cuando en los años noventa se vio en esta situación: FES se encargaba de entregar becas de estudio cuyo financiamiento provenía principalmente del sector privado. En vez de incrementar las becas a los estudiantes abruptamente, ofreció a los donantes un nuevo producto: un bono que se convertiría en becas, pero que además pagaba dividendos a los mismos donantes. Es decir, creó un mecanismo

que le permitió absorber los recursos excedentes y administrarlos en un plazo más largo (SYNERGOS, 2003).

#### Gráfico N° 4. La maldición de los recursos

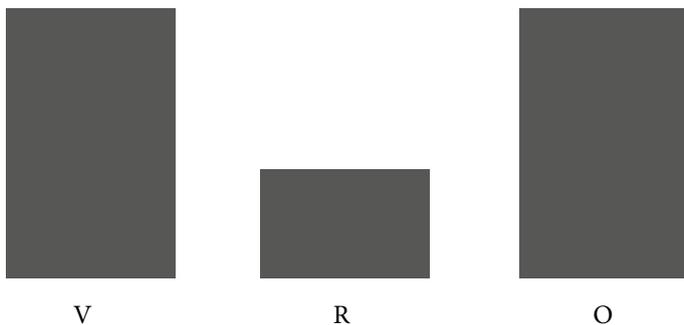


Sin una buena gestión de riesgos, la organización puede decidir ampliar drásticamente el número de destinatarios en el corto plazo, confiando en su capacidad operativa o en la de sus aliados. Esto me pasó a mí mismo como director nacional de Oxfam Gran Bretaña en el Perú, a mediados de la década del 2000, cuando la organización lanzó un novedoso y muy exitoso programa de recaudación de fondos en el Reino Unido: un catálogo de productos formado por bienes o servicios que eran distribuidos como parte de sus programas de desarrollo en el terreno. En el Perú teníamos un programa con alpaqueros, por lo que se incluyeron alpacas en el catálogo. El dinero recaudado debía invertirse comprando alpacas de buena calidad para mejorar la calidad genética de los rebaños de los ganaderos con los que trabajábamos en diversas partes del país. La «venta» de alpacas a través del catálogo fue un éxito,

al punto de que los fondos excedieron los planes iniciales. Antes de darnos cuenta de la situación, ya estábamos entregando más fondos a la asociación contraparte de los que esta era capaz de administrar para ampliar el número de alpacas a adquirir. Consecuencia: un gran fraude.

La situación inversa también se presenta y forma parte de los retos de gestión de las organizaciones: cuando los recursos disminuyen hasta el punto en el que la Visión y la capacidad operativa de la organización quedan desfasados. Ciertamente, toda organización trabajará para incrementar nuevamente los recursos, diseñará nuevas estrategias de recaudación de fondos, etcétera. Sin embargo, la reducción de fondos debe leerse a la luz de los cambios que ocurren en el entorno para saber si dicha reducción es coyuntural o más bien expresa un cambio estructural en las condiciones en las que operan la sociedad y los donantes, sean locales o extranjeros. Cambios sustantivos en el entorno en el que las organizaciones operan constituyen oportunidades únicas para revisar la Visión y, por tanto, la orientación central de la Operación. Se trata de decisiones estratégicas que definirán el futuro de la organización.

**Gráfico N° 5. Escasez de recursos**

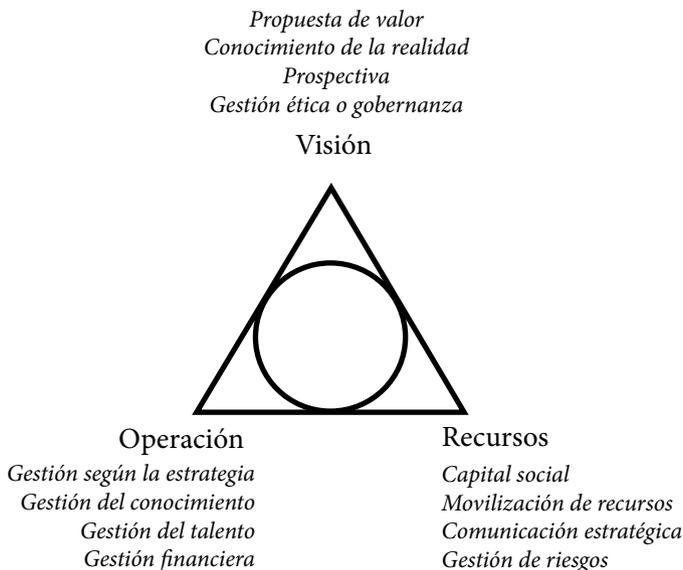


Por ejemplo, a mediados de los años noventa los fondos de la cooperación dados a las ONG para realizar investigación académica se estaban redirigiendo a las universidades y centros de investigación con capacidad para evaluar sistemáticamente políticas públicas y dar evidencia de resultados. La comprensión de los grandes problemas de la sociedad peruana, que dio origen al Instituto de Estudios Peruanos (1964), la Facultad de Ciencias Sociales de la PUCP (1964) y DESCO (1965), y que alumbró los mejores análisis sobre nuestra realidad durante los años setenta y ochenta, empezaba a dar lugar al estudio y evaluación de las políticas públicas, los cuales se empezaron a convertir en el principal instrumento para la reducción de la pobreza. A mediados de los años noventa DESCO contaba con una importante división de investigación, pero los recursos no llegaban como en el pasado porque los fondos se estaban redirigiendo a las universidades y centros de investigación especializados. Dicha organización hizo lo necesario; es decir, tomó una decisión estratégica a la luz de un análisis del nuevo contexto en el que operaba. Entre varias alternativas, la organización tomó la decisión de cerrar dicha división y enfocarse en el trabajo de promoción. Esa decisión reconfiguró la organización como una organización de promoción del desarrollo, cerrando su ciclo como el *think tank* de la izquierda peruana. Niveló Visión y Operación para adecuarse al nuevo contexto. Ciertamente, no es la única decisión que pudo haberse tomado; sin embargo, lo que no puede hacer una organización es no tomar ninguna decisión respecto a los retos estratégicos que afronta.

## De los pilares a las capacidades específicas

Los tres pilares constituyen el núcleo de la gestión estratégica, pero, si queremos ser capaces de transformar recursos en acciones que nos lleven a cumplir nuestros objetivos, necesitaremos capacidades puntuales para cada uno de ellos. Aquí describiremos brevemente cada una de esas competencias básicas, pues el propósito de esta sección es identificar cada una de ellas en el marco general de los tres pilares. Para ello, convertimos nuestro diagrama de barras en un triángulo y ubicamos las competencias alrededor del mismo. El círculo dentro del triángulo expresa la conexión dinámica ideal ( $V \rightarrow R \rightarrow O \rightarrow V$ ) entre los tres pilares.

**Gráfico N° 6.**  
**Gestión estratégica: las capacidades necesarias**



Como hemos señalado, la Visión se refiere a la capacidad de la organización de definir y establecer un sueño que inspire a la sociedad a solucionar un problema social, a satisfacer una necesidad social; en otras palabras, a la capacidad de la organización de llevar a cabo un cambio en la sociedad. Las competencias de gestión que giran en torno a la Visión son:

- la propuesta de valor o estrategia;
- el conocimiento de la realidad;
- la capacidad de anticipar los cambios (prospectiva);
- la gestión ética de la organización o su gobernanza.

- *La propuesta de valor o estrategia*: la planificación estratégica popularizó una forma específica de declaración estratégica: la definición de «la misión y la visión»<sup>13</sup> de la organización. Estas declaraciones son útiles siempre y cuando no se piense que reemplazan a la propuesta de valor, a la estrategia de la organización<sup>14</sup>. La estrategia de una organización consiste en declarar qué espera lograr y cómo lo logrará de modo específico (SEKN, 2006, p. 286). En el mundo de los negocios se plantea algo similar: los elementos básicos de una estrategia son el objetivo, el alcance

---

<sup>13</sup> La revisión de decenas de «misiones y visiones» de empresas y ONG permite constatar que los significados de ambos términos se suelen interpolar o repetir, lo que indica una pérdida de precisión y de capacidad estratégica orientadora de estos términos para el establecimiento de la estrategia. Por su generalidad, también son criticadas por Collis y Rukstad en el texto ya citado.

<sup>14</sup> Para este tema, revisar Collis & Rukstad (2008, p. 113).

y la ventaja. «El objetivo estratégico debe ser específico, medible y sujeto a plazos» (Collis & Rukstad, 2008, p. 113), mientras que el alcance es una precisión de los objetivos; es decir, a quién se dirige la intervención. La ventaja es el aspecto central que describe las actividades únicas que desarrollará la empresa, el aspecto diferenciador de la propuesta para satisfacer las necesidades (pp. 113 y ss.). Dos similitudes que la estrategia para la creación de valor social tiene con las opciones con las que cuenta una empresa para la creación de valor económico —y que se explicarán con más detalle en el acápite siguiente— son:

- a) las organizaciones cuentan con unas pocas estrategias genéricas para elegir;
- b) una vez elegida la estrategia, esta limita las opciones y orienta las decisiones en relación a los Recursos y a la Operación.

- *El conocimiento de la realidad*: una proposición de valor movilizadora y exitosa solo es posible gracias al profundo conocimiento de la realidad que se quiere transformar. Puede lograr determinados cambios, precisamente, porque entiende las causas de los problemas que aborda y los elementos críticos que favorecen el cambio o rompen la inercia que impide el cambio. La herramienta clásica para este fin se llama diagnóstico social. A pesar de ser reconocido por su importancia desde hace décadas, no ha perdido actualidad el enfoque que demanda que dicho conocimiento sea el resultado de un proceso de diálogo entre los saberes del grupo de interés primario y los saberes de la organización. Muchas herramientas de diagnóstico social se han

diseñado para incorporar dichos saberes de forma participativa en los últimos cincuenta años<sup>15</sup>.

Recientemente, desde el ámbito de los negocios, la metodología del *design thinking* proporciona un enfoque fresco al tema del conocimiento de la realidad. En el ciclo del proyecto, mientras que el diagnóstico es aplicado en una etapa previa y claramente diferenciada de la etapa del diseño de la intervención, en el *design thinking* diagnóstico y diseño se realizan de manera prácticamente simultánea e, incluso mejor, iterativa. El principio de esta metodología es tener un contacto temprano y permanente con aquellos a quienes se sirve, de modo que los responsables puedan entender las necesidades de los clientes y «empatizar» con ellos. Las ideas iniciales o prototipos son presentados y discutidos con ellos para recibir retroalimentación y hacer ajustes.

- *La capacidad de anticipar los cambios (prospectiva)*: no basta conocer la realidad; la gestión estratégica requiere la capacidad de anticipar las tendencias del mediano plazo para ser capaces de responder a ellas desde el presente. Como dice Peter Drucker, no en el sentido de pensar hoy lo que se va a hacer dentro de diez años, sino de tomar las decisiones que hoy se necesitan para estar donde se quiere estar dentro de diez años (Schmidt & Rosenberg, 2015, p. 106).

- *La gestión ética de la organización*: toda gestión es «una forma de valoración humana» por medio de la cual

---

<sup>15</sup> Diversos estudios cuestionan el carácter utilitario o pragmático del supuesto carácter participativo de muchas intervenciones. Sobre este tema de gran relevancia, véase Cornwall (2000).

intentamos lograr determinados objetivos (Del Aguila & Pimentel, 2014, p. 31)<sup>16</sup>. Es decir, no es posible separar gestión de ética. La gestión de la organización reflejará ciertos valores. El objetivo de esta capacidad es lograr que la gestión de la organización refleje plenamente los valores y principios adoptados explícitamente por ella. Este no es un tema menor, W. A. Brown señala que «construir valores dentro del proceso de toma de decisiones es uno de los retos actuales de la gestión de organizaciones sin fines de lucro» (2010, p. 218). Una organización que declara trabajar por una «sociedad democrática, abierta y participativa», pero es gestionada de manera autoritaria, deslegitima su misión y desalienta a su propio equipo. Una empresa que adopte el valor compartido como enfoque de su responsabilidad social, pero que solo realice obras filantrópicas en favor de la comunidad, estará traicionando sus propias decisiones y perdiendo legitimidad antes sus grupos de interés y, en última instancia, ante la sociedad como un todo.

Gestión ética y gobernanza son términos similares. La ISO 26000 incluye la gobernanza como una de las materias fundamentales de la RSE y la define como «el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos». Si la RSE es la gestión de los impactos positivos y negativos de una organización, la única manera de gestionarlos adecuadamente es asegurando que todas y cada una de las decisiones de la organización expresen dichos compromisos.

---

<sup>16</sup> La primera parte del libro editado por Del Aguila (2014) en el que aparece el texto citado está dedicada íntegramente a la gestión ética de las organizaciones.

Las competencias de gestión necesarias para garantizar los Recursos son:

- la construcción de capital social;
- la movilización de recursos;
- la comunicación estratégica, incluyendo el manejo de marca;
- la gestión de riesgos.

El ítem Recursos se refiere a la capacidad de la organización para conseguir apoyo de actores clave y un flujo de recursos constante para actuar y obtener resultados. No se trata de conseguir apoyo y recursos por una sola vez, pues no hablamos aquí de un comité que se forma para un propósito único y de corto plazo, sino de un esfuerzo sostenido que busca permanecer en el tiempo para cumplir con su misión. Por ello, dos competencias iniciales y que van de la mano son críticas: la construcción de capital social y la movilización de recursos.

- *La construcción de capital social*: el capital social de una organización es la base misma de su apoyo. El capital social es el valor colectivo de las redes sociales y las inclinaciones que surgen de estas redes para cooperar (Putnam, 2000, p. 19). «[...] el capital social puede entenderse como las relaciones y los flujos de información, así como los recursos necesarios para que este ecosistema esté vivo y operante. Varios autores han observado la relevancia de las redes sociales (que podemos entender como el capital social) para generar confianza y bienestar individual, además de ser un componente fundamental para los emprendimientos» (Portela & Gedajlovic, citados por Buckland & Murillo, 2014, p. 36).

La política y práctica de hacer alianzas específicas con el capital social para el logro de objetivos compartidos es una vía concreta de movilizar y ampliar los recursos disponibles en torno a metas compartidas. La asociatividad entre organizaciones afines ha sido desarrollada ampliamente a través de redes, coordinadoras, consorcios, plataformas, etcétera, durante décadas y dicha capacidad de asociarse es un componente central de la gestión en sistemas abiertos. Trabajar en ellos no significa salir del propio marco de actuación o abandonar los objetivos de la organización, sino identificar de qué modo el cumplimiento de los objetivos de otras organizaciones contribuyen a los fines de mi propia organización, a reconocer la interdependencia y, por tanto, a actuar a favor de acuerdos que faciliten el cumplimiento de metas comunes.

- *La movilización de recursos*: las estrategias más conocidas de movilización de recursos son las de recaudación de fondos (*fundraising*). Estas son fundamentales para asegurar un flujo regular de recursos<sup>17</sup> hacia la organización. Las cuatro estrategias convencionales de recaudación de fondos son: la búsqueda de apoyos individuales, de empresas, de fondos estatales y a través de la venta de bienes o servicios en el mercado (Armani, 2008, cap. 6). Los modelos de negocio usan diversas fuentes de

---

<sup>17</sup> Aunque la mayor parte de los insumos para un proyecto se pueden valorizar —de allí la práctica de volcar el plan en un presupuesto—, lo cierto es que necesitamos pensar en los recursos de una manera más amplia y básica, incluyendo recursos en forma de conocimiento e influencia sobre la opinión pública y no solo fondos o excedentes para transferir a la misma organización.

financiamiento, siendo la más utilizada la obtención de recursos gracias a una donación de terceros a cambio de un producto. También se pueden obtener recursos de un crédito privado a cambio de un interés o de un capital a cambio de acciones del emprendimiento (Buckland & Murillo, 2014, p. 21). En los últimos años se han desarrollado un conjunto de nuevas herramientas en el sector, sobre todo el *crowdfunding* a través de plataformas en línea y las inversiones de fuente privada que, con diversos nombres y muchas veces bajo la forma de concursos abiertos al público, financian emprendimientos a cambio de acciones.

- *La comunicación estratégica*: en el campo de la construcción de capital social y de la movilización de recursos no hay mayor oportunidad que la que representan las tecnologías de información y comunicación (TIC). Las TIC abaratan los costos de llegar al público objetivo, de forma tal que las organizaciones pueden conseguir más apoyo y recursos para sus causas (Salamon, 2010, p. 85) no solo en forma de plataformas que acercan emprendimientos con donantes potenciales o prestamistas con causa, obviando así la función más tradicional de la banca. Además, facilitan la llegada al público meta, como sucede en el caso del trabajo que realiza APROPO a través de su línea Sexo Seguro. Las TIC también promueven el establecimiento y construcción de una base social de apoyo —como la que vienen construyendo muchas organizaciones internacionales y nacionales— a través del uso de redes sociales para la comunicación directa entre la organización y las personas que la apoyan, así como el lanzamiento de iniciativas nuevas, la

difusión de sus objetivos o campañas, la recaudación de fondos, etcétera. Lamentablemente, estas herramientas tecnológicas no se adoptan automáticamente. Se requiere una decisión estratégica e inversión de recursos para vincular herramientas *online* a las herramientas *offline* regularmente utilizadas. Así, la canalización de la defensa de los derechos humanos o derechos del consumidor a través de organizaciones estructuradas puede y debe aprovechar la capacidad de las redes sociales de viralizar denuncias específicas, mientras la organización ofrece el valor agregado de presentar una demanda ante los tribunales o a la autoridad competente para detener el abuso—incluso de origen—, por ejemplo, buscando cambiar la legislación en caso sea esta la fuente del problema.

Sin embargo, no basta con construir capital social y movilizar recursos. Lo que asegura que una organización consiga de manera regular fondos para su labor es su *reputación*, y esta se consigue de dos maneras: a través del logro de los resultados pactados con quienes la apoyan (donantes, voluntarios, etcétera) y por medio de una buena comunicación de dichos resultados a ellos y a la sociedad en su conjunto. Como veremos enseguida, los buenos resultados se logran desarrollando la Operación y sus competencias específicas. No obstante, para garantizar la buena reputación de una organización requerimos dos competencias específicas: la gestión de riesgos y la comunicación estratégica. Esta última es necesaria para comunicar los resultados a los grupos de interés y a la sociedad en su conjunto. Un proyecto exitoso no comunica solo; de igual manera, un informe de evaluación

no comunica fácilmente los logros, a veces ni siquiera al donante<sup>18</sup>.

- *La gestión de riesgos*: permite anticipar qué cosas pueden salir mal hasta el punto de generar pérdidas a la organización. Una organización puede sufrir pérdidas en cuatro áreas: personas, propiedades, dinero y reputación. La gestión de riesgos se encarga de identificar los riesgos y clasificarlos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia e impacto para poder tomar decisiones de manera anticipada. Un riesgo puede ser rechazado al abandonar la actividad que podría causarlo; modificado al cambiar la actividad original; compartido al transferir parte del riesgo a un tercero; o, simplemente, asumido al aceptar la probabilidad del riesgo cuando el logro esperado excede largamente el impacto negativo que podría traer (Herman, Head, Jackson & Fogerty, 2004, introducción).

Las competencias de gestión necesarias para garantizar la Operación son:

- *La gestión del conocimiento*: necesaria para convertirse en una «organización que aprende» (*learning organisation*). El núcleo duro de la gestión del conocimiento o del aprendizaje dentro de la organización es la producción de evidencia a partir de la información y su análisis, que a su vez es la métrica que usa la organización para probar sus hipótesis y rendir cuentas. A esto se le suele llamar sistema de monitoreo y evaluación (SME), y varias

---

<sup>18</sup> De allí, por ejemplo, el desplazamiento de los informes cuantitativos hacia la comunicación a partir de testimonios o historias contadas por algunos representantes de los grupos de interés primarios sobre los cambios operados en sus vidas.

organizaciones cuentan con uno. El problema es que muchas veces estos sistemas capturan de modo muy parcial los impactos generados, centrándose principalmente en los productos entregados y los resultados de corto plazo. Si el reto de las «métricas» está presente en las organizaciones, hay aún otra brecha por cerrar: la del aprendizaje.

El aprendizaje dentro de las organizaciones se ha soslayado, probablemente porque se asume que, si la organización cuenta con un buen sistema de monitoreo y evaluación (SME), será capaz de capturar las lecciones del sistema e incorporarlas en el siguiente ciclo del proyecto o programa. Lo cierto que es un SME no produce aprendizaje de forma automática porque dichos sistemas suelen ser diseñados como herramientas de recolección de información y de rendición de cuentas, pero no como insumos para aprender. El SME es un insumo para el aprendizaje, pero la organización requiere un trabajo activo que incluye no solo procesos específicos (reuniones *ad hoc* entre determinadas personas), sino una cultura organizacional abierta al error y que acepte los fracasos para generar lecciones a partir de los datos del SME. La gestión del conocimiento permite que la organización reconozca, sistematice y socialice aprendizajes que vienen de su propia práctica. Para ello, es necesario influir sobre la cultura organizacional (el valor de aprender y de equivocarse), los procesos (las prácticas que permiten aprender y difundir el conocimiento generado) y la tecnología (los medios puestos a disposición del aprendizaje) (Avina, 2015).

- *La gestión financiera*: es una competencia central que, por medio de planes y presupuestos, cumple con el fin

de asegurar que los recursos obtenidos sean utilizados de manera que se garantice el funcionamiento necesario para que la organización pueda cumplir sus objetivos. La gestión financiera está estrechamente relacionada con el modelo de negocio de la organización pues es este el que define en primera instancia con qué fuentes de ingresos se va a financiar la organización y hacia dónde dirigirlos. De este modo, la gestión financiera funciona como una suerte de bisagra entre la capacidad para los Recursos y la capacidad para la Operación, asegurando que existan los flujos suficientes y que estos se canalicen a la operación de manera segura y oportuna.

- *La gestión del talento*: es una competencia central que tiene la finalidad de atraer, reclutar y mantener al personal necesario para el logro de los objetivos de la organización. Se centra en la definición y aplicación de las políticas que aseguren reclutar y retener el talento necesario, así como planificar el desarrollo de las personas, de su carrera dentro de la organización y también su salida. La gestión del desempeño es una parte crítica de la gestión del talento, pues ayuda a los trabajadores a saber qué se espera de ellos, qué condiciones (recursos, capacidades, etcétera) son necesarias para cumplir dichos objetivos y cómo aporta su trabajo al logro de los objetivos institucionales. En este sentido, la gestión del talento es clave para asegurar la calidad de los programas o proyectos.

- *Las capacidades específicas de gestión derivadas de las estrategias genéricas*: las estrategias identificadas en el pilar Visión deben llevarse a la práctica. Las organizaciones deben elegir entre unas pocas estrategias y, al hacerlo, orientan las decisiones organizacionales; en esa medida, dichas

estrategias influyen y delimitan las opciones mismas de gestión, como veremos enseguida.

## **Las estrategias genéricas y su impronta sobre la gestión**

Las diversas formas como las organizaciones peruanas reaccionan a las heladas, que año tras año matan a decenas de niños en la sierra centro y sur del país y ponen en riesgo los medios de vida de la población que vive en dichas regiones, nos servirán para explicar las estrategias genéricas de intervención para la creación de valor social.

Las heladas son un fenómeno que ocurre prácticamente cada año durante nuestro invierno, atacando algunas de las regiones de la zona mencionada. La razón por la que mueren niños es porque las viviendas son rústicas y no están preparadas para aislar el frío extremo de un invierno particularmente intenso. A su vez, las heladas esquilman el ganado que constituye el sustento de dicha población porque este no es guarecido bajo ninguna infraestructura, sino que permanece a la intemperie y no puede soportar las bajas temperaturas, especialmente las crías que han nacido algunos meses antes durante el verano.

¿Qué tipo de respuesta suelen implementar las organizaciones en el Perú año tras año? Realizan, por ejemplo, colectas públicas para entregar ropa o frazadas a las familias que viven en las zonas donde ocurren las heladas.

La entrega de un producto es una manera muy común de responder a una necesidad o problema social, aunque no resuelva el problema de modo definitivo. Afortunadamente, las organizaciones tienen otras alternativas que

definen su identidad y que dan forma a su Visión —que es el pilar de la gestión estratégica que establece los fines de la organización—.

En vez de entregar abrigo temporal a través de una colecta pública, una organización podría organizar la entrega de otro tipo de producto que se dirigiera a solucionar de manera permanente el problema de las heladas: viviendas con aislamiento térmico para las familias de bajos ingresos en zonas rurales, así como infraestructura mínima para el ganado que permita a los animales sobrevivir la temporada invernal. Los dos tipos de organización deciden entregar un bien a una población necesitada: frazadas para abrigar temporalmente a los niños o infraestructura para solucionar de manera permanente el frío extremo al que está expuesto quien padece la helada año tras año. La primera hace una colecta pública; la segunda trabaja con profesionales para diseñar tecnologías constructivas adecuadas al medio. El muro trombe es una de estas tecnologías que aprovechan el calor del día para calentar la casa, manteniendo la temperatura durante la noche. Algunos diseños de cocinas mejoradas permiten retener el calor dentro de las casas al mismo tiempo que expulsan el humo que produce las infecciones respiratorias agudas en los niños que, sumadas al frío, les producen neumonía y muerte (INTE-PUCP, 2015). Por ello, *la entrega de un producto* (un bien o servicio) es una manera de resolver una necesidad social, pero no la única.

Para el mismo problema de las heladas, podemos imaginar una organización que no solo diseña viviendas con aislamiento térmico implementadas con materiales de la zona, sino que lo hace involucrando a la población destinataria,

recuperando el conocimiento local sobre el clima y el uso de materiales locales apropiados<sup>19</sup>, a la vez que incentiva el desarrollo de las capacidades técnico productivas, organizacionales y sociales necesarias para la producción de los materiales necesarios para el aislamiento —planchas de lana de alpaca para aislar los techos, por ejemplo—, y el tejido económico necesario para crear un mercado en torno a estos productos dentro y fuera del país. Así, *el desarrollo de capacidades locales* es otra estrategia clásica de respuesta a las necesidades sociales.

Imaginemos, finalmente, que la organización no solo desarrolla estas capacidades locales y que, más bien, convoca a la sociedad peruana, ya no para recolectar ropa que amortigua apenas el frío, sino para movilizarla en torno a una agenda pública: la necesidad de que los gobiernos regionales desarrollen, con el apoyo del gobierno central, un programa para construir viviendas de estas características donde es necesario y resuelvan de manera definitiva la pérdida de vidas y sustento de miles de compatriotas. La estrategia de incidencia requerirá de una propuesta técnica con el diseño más eficiente, el que ofrezca la relación costo-efectividad más beneficiosa, y ya no únicamente de un buen diseño que se permite ser costoso porque su alcance es limitado y es implementado con dinero privado. También será necesario conocer el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) para adecuar la propuesta a los instrumentos de gestión pública

---

<sup>19</sup> Frente al éxito cultural pero inadecuado del «material noble» en ciertas zonas del país (Zapata, 1990).

del Estado peruano y viabilizar su implementación. Requerirá, finalmente, de comunicación estratégica para convencer a la población y de conocimiento de estrategias de comunicación y cabildeo frente a las autoridades. La *incidencia en políticas públicas* se convirtió en las dos últimas décadas en una estrategia efectiva para crear valor social a una escala mayor, influyendo sobre el gobierno para que modifique sus políticas públicas e implemente programas de mayor alcance que los que una organización sin fines de lucro o una empresa podrían implementar de manera individual.

Estas son, entonces, las tres estrategias genéricas de creación de valor social:

- entrega de uno o más bienes o servicios;
- desarrollo de capacidades locales;
- incidencia en políticas públicas.

Estas tres estrategias expresan enfoques sobre el cambio social. Cada una de ellas puede ser vista como el esfuerzo puesto en asegurar las condiciones habilitantes para responder a una necesidad crítica identificada y lograr el desarrollo de capacidades en el nivel de intervención identificado como prioritario: las personas, las comunidades o la sociedad en general, en ese orden o secuencia.

Como hemos visto, no son excluyentes entre sí; es más, las organizaciones que crean valor social suelen combinarlas con distinta intensidad. Sin embargo, cada una de ellas requiere ciertas capacidades específicas que absorben los recursos institucionales, delimitando las elecciones estratégicas de la organización. Son los *trade-off* que menciona Porter en relación a la estrategia, al punto

de definir la estrategia como la elección de aquello que *no* se hará (Collis & Rukstad, 2008, p. 113). Esto tiene una explicación sencilla: la implementación de cada estrategia conduce a caminos distintos. Por ejemplo, en el campo de los derechos sexuales y reproductivos, una vía es ofrecer directamente a la población joven servicios de salud, incluyendo provisión de métodos anticonceptivos a través del mercado; y otra es hacer vigilancia para que el Estado peruano sea efectivo y no solo declarativamente un Estado laico. Cada una de las dos elecciones estratégicas implica dirigir los recursos institucionales a desarrollar capacidades distintas: gestión de operaciones y comunicación estratégica, en el primer caso; investigación e incidencia, en el segundo. En el primer caso, la organización se parece más a una empresa y en el segundo a un centro de investigación o *think tank*.

**Tabla N° 1.**

**Las estrategias genéricas delimitan los estilos de gestión**

	Estrategias genéricas		
	Entrega	Desarrollo local	Cambio de políticas
<b>Escala</b>	Persona	Barrio o comunidad	Sociedad
<b>Contexto</b>	Estable (grupo de interés primario permanente) o volátil (emergencias)	Estable	Volátil
<b>Énfasis de gestión</b>	Gestión logística	Gestión de proyectos	Gestión política
<b>Competencias distintivas</b>	Gestión de operaciones y logística	Planificación	Investigación, producción de evidencia
	Maestría en el producto (bien o servicio) a entregar	Conocimiento de la realidad local	Análisis de coyuntura y conocimiento de las dinámicas de poder
		Relaciones de confianza con el grupo de interés primario	Construcción de alianzas con grupos de interés diversos
<b>Ciclo del proyecto</b>	Énfasis en el monitoreo	Énfasis en el diseño	Énfasis en el monitoreo
<b>Infraestructura</b>	Tradicionalmente densa, costosa	Ligera (oficinas)	Mínima, prescindible

Por ello, David Korten señalaba que cada estrategia implica cierto énfasis u orientación en la gestión (*management orientation*, en el original) que se deriva de aquella: la gestión logística para la estrategia de entrega; la gestión de proyectos para la estrategia de desarrollo de capacidades locales; y la gestión política para la estrategia de incidencia o cambio institucional (1987, p. 148). Cada apuesta estratégica y, por tanto, cada tipo de gestión, exigirá a su vez que la organización desarrolle ciertas capacidades o competencias distintivas específicas para dominar estos énfasis u orientaciones (ver tabla N° 1).

Aún existe entre nosotros la tendencia a reducir el *management* estratégico al plan. Henry Mintzberg identificó al menos diez escuelas de gestión distintas donde los planes ocupan distintos roles, incluyendo unos pocos donde la etapa de diseño es importante y otros donde el plan simplemente no existe (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998)<sup>20</sup>. Los planes y proyectos son, por lo general, cruciales para una buena gestión, pero dependerá de los objetivos que se persiguen y el contexto en el que se opera. Por ejemplo, en un contexto de desastre o crisis humanitaria, un largo proceso de planificación pondría en riesgo el objetivo central de la intervención de respuesta humanitaria, que es salvar y proteger vidas. Para eso no hay más de 72 horas. Si lo que se busca es incidir en políticas públicas, de nada valen los procesos de planificación detallados porque el objetivo es cambiar las relaciones de poder que expresa dicha

---

<sup>20</sup> El reciente libro de Erick Schmidt y Jonathan Rosenberg sobre cómo funciona la empresa Google enfila en la misma dirección: «si tienes un plan, está mal» (2015, p. 105).

política, de modo que prácticamente cada acción de la organización en búsqueda de su objetivo de incidencia tiene una pronta reacción de los actores afectados o del blanco mismo de la incidencia, que suele ser el guardián mismo del *statu quo*. En esos casos, hay que invertir poco en planificación y mucho en seguimiento y análisis de coyuntura. La planificación funciona muy bien, en cambio, cuando se la relaciona con una estrategia muy utilizada entre las organizaciones sin fines de lucro y los programas de responsabilidad social empresarial: el desarrollo de capacidades locales. Cuando se trabaja con un grupo de interés primario desde una perspectiva de mediano plazo se logra identificar brechas de conocimiento o habilidades en dichos grupos que es necesario abordar como respuesta a su necesidad. En estos casos, nada mejor que invertir tiempo y recursos en una detallada planificación de los productos requeridos para atender dichas carencias pues el contexto varía poco, por lo que tiende a ser estable y predecible.

Por otro lado, dado que una organización tiende a especializarse, es necesario tomar en cuenta la necesidad de colaboración con otras organizaciones para complementar esfuerzos y lograr un mayor impacto (Korten, 1987). Las organizaciones que comparten una misma misión complementan su labor y trabajan juntas a través de alianzas o consorcios en función de objetivos comunes y de corto o largo plazo. Esto es algo tradicional entre las organizaciones del sector no lucrativo en Perú y América Latina. Sin embargo, los enfoques sobre estrategia colectiva podrían causar un profundo impacto sobre los estilos de gestión y, en última instancia, sobre el impacto social. Por ejemplo, las organizaciones enfocadas en la entrega de bienes

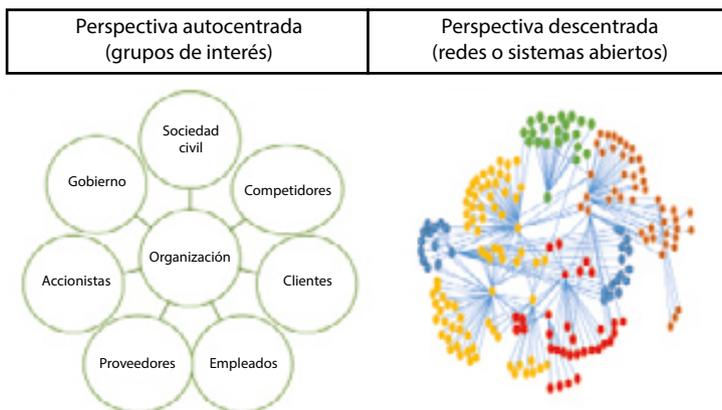
o servicios (respuesta humanitaria, provisión de carácter permanente como albergues o centros de salud, entre otros) dependen de una capacidad de abastecimiento estable. Tradicionalmente, esto ha exigido a dichas organizaciones invertir fuertemente en infraestructura (por ejemplo, almacenes) y logística (por ejemplo, asegurar la cadena de abastecimiento), pero una organización siempre puede tomar decisiones estratégicas alternativas. Por ejemplo, Jérôme Chandes (2012), a partir de su experiencia en el terremoto de Pisco de 2007, propuso en su tesis doctoral el desarrollo de una red de organizaciones que compartieran los esfuerzos de almacenamiento y distribución de los bienes necesarios para responder a una emergencia de gran escala en la ciudad de Lima. El punto de partida no fue pensar en las organizaciones del mismo tipo o que comparten una misma misión, sino en las capacidades que son necesarias y que existen en la sociedad, independientemente de qué tipo de organización las posea. En vez de que una sola entidad o la red de organizaciones humanitarias se encarguen de un esfuerzo que excede sus capacidades, Chandes propuso el establecimiento de alianzas con empresas privadas que ya cuentan con capacidades de almacenamiento y distribución.

La necesidad de colaborar para lograr impacto puede gatillar el desarrollo de la capacidad de construir capital social y, más importante aún, puede contribuir a que una organización se mueva hacia estrategias colectivas (Paché & Chandes, 2010) como una forma de avanzar a la gestión en sistemas abiertos, como veremos enseguida.

## La gestión social en sistemas abiertos

La estrategia es el modo como las organizaciones se relacionan con su entorno para cumplir sus objetivos. Henry Mintzberg habla de la estrategia como una «interfaz» entre la organización y el entorno, y de los patrones que emergen de las organizaciones para lograr sus objetivos, planificados o no. Pero, en cualquier caso, la reflexión sobre la estrategia es una que mira a la organización como centro o fin en sí mismo, y busca relacionarse con otros actores en función de los objetivos de dicha organización. El enfoque de los grupos de interés (Freeman, 1984) —muy utilizado en el análisis de base y la toma de decisiones en relación con la responsabilidad social de las organizaciones— ha reforzado, lamentablemente, esta mirada centrada en los objetivos organizacionales y no en los objetivos del sistema al cual la organización pertenece. Mientras que en este esquema la organización es el centro a partir del cual se toman todas las decisiones —que podemos llamar enfoque autocentrado—, en el segundo no hay centro: cada organización es simplemente un elemento de una red más amplia, ninguna predomina o se impone a otra (ver gráfico N° 7). En este segundo caso, la organización puede reconocer de manera estratégica la necesidad de trabajar con otros actores para lograr ciertas metas comunes —que harán posible, más temprano que tarde, el cumplimiento de sus propios objetivos—.

## Gráfico N° 7. Dos perspectivas de gestión



Hay un problema básico con el enfoque de los grupos de interés: «La actual preocupación por medir la satisfacción de los stakeholders va en la dirección equivocada. Lo que debe medirse es el impacto social» (Porter & Kramer, 2006, p. 15). De algún modo, el impacto social exige salir de los límites restringidos de la organización. Se entiende la utilidad inicial del enfoque de los grupos de interés o *stakeholders*, pues ayuda a priorizar a los actores: solo se seleccionan los actores que tienen algún interés —algo que ganar o perder— en relación con la empresa e, incluso, solo se toman en cuenta para el análisis de cada actor seleccionado aquellos aspectos que están directamente relacionados con los intereses de la empresa.

Sin embargo, como es fácil de entender, los actores tienen muchos más objetivos que los afectados por la acción de la empresa y podría darse el caso de que, incluso, compartan objetivos que no son tomados en cuenta porque

caen fuera del ámbito del giro del negocio de la empresa —aquí estaría la oportunidad por aprovechar—. A contramano, un enfoque de sistema abierto exige una capacidad de análisis mucho más compleja por la misma razón expuesta: toda organización forma parte de muchos sistemas, formales e informales, en los diversos sectores y territorios en los que se desenvuelve; además, en cada uno de ellos, la mayor parte de las veces sus objetivos no están formalizados, la pertenencia al sistema es fluida y puede ser cuestionada, etcétera.

Un ejemplo sobre los límites del enfoque de los grupos de interés proviene de la visita que realicé a una mina en el norte del Perú hace algunos años. En 2011 la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo me invitó, junto a otros profesores de las universidades Católica del Perú y Antonio Ruiz de Montoya, a visitar una gran operación minera. Habiendo sido director de Oxfam Gran Bretaña en el Perú la década anterior, tenía muchas expectativas en torno al análisis de la empresa sobre su rol en la región. En vez de eso, tuvimos una visita a la operación minera y una muestra de su trabajo social. Lo primero que me impresionó fue el enorme desbalance entre el magnífico dominio técnico de la operación minera y el endeble trabajo social que llevaba a cabo: unas cocinas mejoradas por aquí, unos microrreservorios de agua por allá, donaciones varias y cosas por el estilo. Yo esperaba algo diferente: ser recibido en la sala de reuniones de la oficina de la empresa y ser bombardeado de análisis, mapas, diagramas e infografías de la región con una conclusión del tipo: «Luego de analizar la problemática de la región y considerando que estaremos aquí los próximos treinta años, hemos llegado a la conclusión de

que nuestra mejor contribución al desarrollo de esta región es esta». Precisamente, esta ausencia de un análisis básico sobre su lugar en la región puede ser útil para entender el núcleo de los problemas que tienen algunas empresas mineras al establecer su rol en la sociedad y su relacionamiento con actores clave.

Como muestra de su gran dominio técnico nos llevaron a conocer una enorme planta de tratamiento de agua. Dado que usan cianuro en su proceso productivo, necesitaban extraer el cianuro del agua, volverlo a insertar en el circuito de la lixiviación y devolver al río agua no contaminada. La planta era tan sofisticada que era prácticamente capaz de convertir barro cianurado en agua para consumo humano. Esa magnífica demostración de dominio técnico se echaba a perder muy pronto porque el agua purificada y devuelta al río se volvía a mezclar ahí con el agua contaminada que desechan otros actores y que se utiliza para abastecer de agua potable a la ciudad. De ese modo, el agua que entra a la planta de tratamiento de la ciudad, a pocos kilómetros de la mina, llega contaminada, con lo que el enorme esfuerzo técnico de limpiarla no cambia en un ápice la realidad, así como tampoco modifica la relación de la empresa con los actores locales ni las decisiones de estos actores sobre la gestión del agua. Ese sofisticado despliegue técnico, que no ha tenido ningún impacto en las decisiones de los otros actores, podría haber servido de base para trabajar con los tres niveles de gobierno y otras instituciones locales en identificar las fuentes de contaminación del río y emprender una alianza de mediano plazo, una verdadera alianza público-privada, para limpiar la cuenca del río y mejorar la calidad del agua que consumen

todos los que la necesitan. En vez de ser acusada de contaminar el agua, la empresa minera podría haberse convertido en un referente local importante del cuidado del agua.

Planteamos como hipótesis explicativa que el uso del enfoque de los grupos de interés no permite identificar los objetivos del sistema que comparte una organización con otros actores —en este caso, el sistema de los usuarios y responsables del agua en dicha cuenca— dado que segmenta a los actores según la función que cumplen *para la empresa*, sin ver aquellos objetivos que pueden ser importantes para el procomún<sup>21</sup> pero que el enfoque auto-centrado en la empresa es incapaz de identificar o reconocer. Más bien, terminan respondiendo y sometándose a la presión variable de sus grupos de interés, que tampoco ven objetivos más allá de los beneficios puntuales que puedan obtener de ella mientras puedan.

Por el contrario, el enfoque sistémico hubiera permitido reconocer a la empresa su lugar en la región a partir de la identificación y priorización del sistema crítico del que forma parte y su vinculación al giro del negocio; y, como parte del conjunto de actores en dicho sistema, podría haber identificado con ellos ciertos objetivos comunes —por ejemplo, asegurar agua limpia para la ciudad—.

---

<sup>21</sup> Para una de las traducciones posibles del término inglés *commons*. «Decir que algo es un procomún significa que se tiene en común y que se gestiona colectivamente. El término *procomún* describe una forma de gestión o gobierno» (Rifkin, 2015, p. 238). El estudio del gobierno de los «comunes» —el otro término castellano para *commons*— le valió el Premio Nobel de Economía a Elinor Ostrom.

Esto hubiera colocado a la empresa en una posición de liderazgo en el tema del agua a nivel regional de cara a los demás actores, pasando de la RSE reactiva a la estratégica integrando de un modo estructural negocios y sociedad (Porter & Kramer, 2006).

Queda claro, entonces, que el primer paso consiste en salir del enfoque autocentrado para pasar a uno de red o sistema abierto. ¿Qué otras capacidades requiere la organización para la moverse en la dirección de una gestión social en sistemas abiertos? Usaré el caso de las heladas para centrarme, esta vez, en la gestión social.

Más de 250 peruanos y peruanas, principalmente niños, han muerto en 2015 por causa del crudo invierno que castiga decenas de distritos de las zonas altoandinas de nuestro país. Llamamos heladas o friaje a este fenómeno para resaltar su excepcionalidad, pero lo cierto es que año tras año, invariablemente, mata a cientos de peruanos y peruanas. Miles de cabezas de ganado, que constituyen el sustento de las familias altoandinas, también han perecido. Esto sucede año tras año ante la indiferencia del Estado y la sociedad. Es evidente, además, que entregar algún tipo de abrigo para esas familias es necesario pero insuficiente y que la solución estructural a las heladas se llama vivienda con aislamiento térmico. ¿Qué necesitamos para que cada casa en el Perú tenga el suficiente aislamiento térmico como para proteger a nuestros niños de morir por el solo hecho de haber nacido en una zona rural pobre y expuesta al frío extremo? La gestión social que necesitamos involucra:

- Una Visión: el sueño y propuesta de valor. El sueño de pensar que es posible lograr en los próximos cinco años que cada casa en el Perú cuente con suficiente aislamiento térmico para que nadie se muera de frío nunca más. La propuesta de valor consiste en proponer una solución técnicamente adecuada (un diseño de vivienda con ciertas tecnologías que cumplan la función de mantener la vivienda caliente) sumada a un modelo viable financieramente para que dicha solución pueda implementarse a escala<sup>22</sup>.
- Unos Recursos: la movilización de la sociedad a favor de una política pública —una ciudadanía activa, en palabras de Duncan Green (2008)— aplicada a las regiones de los distritos afectados que genere las condiciones para formalizar alianzas público-privadas de largo alcance con financiamiento público, donaciones privadas y movilización de voluntarios profesionales y no profesionales.
- Una Operación: la construcción de las casas propiamente dichas puede verse como un reto técnico o logístico, pero es mucho más compleja que eso. Asegurar la sostenibilidad de la propuesta (hacerla viable social y financieramente) requiere de dos

---

<sup>22</sup> Este es un elemento clave de cualquier proposición estratégica; sin embargo, las intervenciones que se vienen dando en el Perú son a escala micro, procurando validar la viabilidad constructiva y social de las viviendas pero sin considerar la variable financiera —el costo razonable de cada vivienda para hacerla viable como parte de un subsidio público o de un negocio—, pues ese aspecto suele ser visto como parte de una propuesta que escapa a los objetivos de la organización.

condiciones principales. La primera es *la pertinencia social* de la propuesta; es decir, la adaptación y apropiación local de la solución técnica, pues no basta con construir casas, sino que es necesario también que las familias en cada región las encuentren adecuadas a usen<sup>22</sup>. Esto exige una forma de trabajar que involucre activamente a los grupos de interés primarios, no como receptores pasivos de la donación de un tercero, sino como poseedores de capacidades clave (conocimiento local, en primer lugar) críticas para el éxito de la iniciativa. La segunda condición es *la capacidad local* para hacer sostenible (duradera) la solución; es decir, el desarrollo de un tejido socioeconómico adecuado para brindar los servicios de construcción y reparación de las viviendas con empresas locales que provean los insumos, técnicos preparados para construir y mantener las casas, etcétera. Es decir, la solución viable y duradera (sostenible) pasa por dinamizar las economías locales, transfiriendo capacidades de gestión empresarial a actores locales, fomentando la construcción de los talleres productivos necesarios e inculcando las capacidades de los técnicos necesarias para operar dichos talleres distribuidos en las capitales de distrito.

---

<sup>22</sup> Este es un aspecto sorprendentemente dejado de lado en muchas intervenciones, de forma tal que lo relevante termina siendo la entrega del Producto mismo y no sus resultados o alcance, no lo que se logra. Así, letrinas, cocinas mejoradas e infinidad de otros productos son entregados a miles de personas y nunca son utilizados debido a la ausencia de gestión social —es decir, por no haber involucrado a los grupos de interés primarios en el diseño de las soluciones—.

La academia ha logrado producir una solución técnicamente adecuada que consiste en un paquete de soluciones tecnológicas dirigidas a retener el calor y limitar el frío exterior (INTE-PUCP, 2015). Algunas de esas soluciones han sido, incluso, probadas a escala micro por diversas instituciones, como la misma PUCP o Visión Mundial. El gobierno cuenta desde 2014 con un *plan multisectorial* para atender el friaje y mejorar el confort térmico de 20 000 viviendas, de las cuales, a 2015, se habían acondicionado algo más de 1000 de las 50 000 necesarias, de acuerdo a la información proporcionada por el Ministerio de Vivienda. A ese ritmo, se necesitarán cincuenta años más para alcanzar la meta; y, por lo tanto, miles de niños seguirán muriendo. A pesar de estos esfuerzos, incluyendo los del sector público, carecemos de una respuesta sistémica que impida la muerte de cientos de personas a causa del frío de cada temporada invernal. Aún nos falta que la solución sea localmente idónea y que se desarrolle el tejido social y económico para que la salida sea sostenible. Esto sucede, en parte, porque carecemos de una opinión pública formada que se escandalice por una realidad como la que afrontamos año tras año, que sepa que existen soluciones viables y las exija.

Una sola organización será incapaz de resolver por sí misma este problema conocido y recurrente, ni siquiera el Estado como unidad tiene la capacidad suficiente. La gestión social que necesitamos requiere combinar los aspectos técnicos con los financieros, sociales y políticos; y esto exige asociatividad para articular esfuerzos y formar alianzas con el sector privado y público. Aunque una sola organización resulta incapaz de solucionar el problema, un solo actor con una Visión clara y suficientemente

ambiciosa sí puede ser capaz de empezar a articular esfuerzos y movilizar los recursos necesarios para que organizaciones de los tres sectores, trabajando en conjunto, den solución en cinco años —y no en cincuenta— a uno de los mayores escándalos del «milagro económico peruano». El friaje es solo uno de los muchos problemas sociales que tenemos que resolver de manera definitiva los peruanos y peruanas trabajando juntos. Hay otros problemas de la misma magnitud: la anemia y la desnutrición infantil, la falta de energía eléctrica en miles de comunidades rurales, la baja calidad de la educación pública y privada, la deforestación de la Amazonía, la minería ilegal esparcida por todo el territorio, el narcotráfico, el crecimiento insostenible de nuestras ciudades, la inseguridad ciudadana, el Estado capturado por la corrupción y los intereses privados, por citar algunos de los principales. Actualmente, ya existen las soluciones técnicas para la gran mayoría de estos problemas, solo nos falta la gestión social.

## **Criterios para evaluar la gestión social**

El criterio por excelencia para medir una buena gestión ha sido la eficiencia. La eficiencia es el criterio que mide el logro de los objetivos a la luz de los recursos invertidos; es decir, si el costo de alcanzar los objetivos establecidos ha sido el óptimo de cara a otras alternativas. En la gestión de empresas este criterio es fundamental porque las empresas solo cuentan con dos grandes palancas para establecer su estrategia: precios y calidad del producto, de modo que recurrir a menores precios exige siempre mayores niveles de eficiencia (o menores niveles de rentabilidad).

Con todo, una gestión basada en el criterio de eficiencia es insuficiente, incompleta. Existen dos adicionales igualmente importantes: los criterios de equidad y de sostenibilidad. Los tres corresponden a la lógica del enfoque de triple resultado —*triple bottom line*, en inglés (Elkington, 1997)—. Aplicar únicamente el criterio de eficiencia puede traer valor para unos pocos, pero nunca para la sociedad en su conjunto. Es más, puede destruir valor para la sociedad y para nuestro mundo. Por ejemplo, la industria tabacalera ha creado valor para sus dueños y, en menor medida, para algunos funcionarios públicos que han recibido beneficios indebidos por impedir o retardar durante largos años la implementación de controles y prohibiciones a la distribución de un producto que mata y distrae anualmente miles de millones de dólares en la paliación del grave problema de salud pública que provoca el cigarrillo, una droga incluso más adictiva que la heroína. De modo más general, usar únicamente el criterio de eficiencia puede llevar a explotación laboral (bajos sueldos, largas jornadas de trabajo) hasta el punto de generar suicidios colectivos, como sucedió en Foxconn, la empresa que manufactura los productos de Apple en China, a inicios de 2010. Usar únicamente el criterio de la eficiencia también puede generar degradación ambiental, sobreexplotación de los recursos naturales o contaminación. Esto sucede porque se equipara eficiencia a menores costos, de modo que termina siendo más barato contaminar que implementar las medidas necesarias para evitarla. Todas las empresas que optan por contaminar el medio ambiente para ahorrar costos y ser más «eficientes» atentan no solo contra la sostenibilidad

del medio ambiente, sino contra su propio futuro. En palabras M. Porter y Mark R. Kramer: «Cualquier negocio que persiga sus fines a expensas de la sociedad en la que opera descubrirá que su éxito es ilusorio y, en definitiva, temporal» (2006, p. 7).

Por eso, la gestión social incorpora crecientemente herramientas que incluyen los tres criterios mencionados: eficiencia, equidad y sostenibilidad. Por ejemplo, el comercio justo incorpora el criterio de equidad para asegurar una distribución más equilibrada de las ganancias de los actores involucrados en el comercio mundial de determinados productos, por lo general, *commodities*. El criterio de equidad se expresa también en la gestión al interior de las organizaciones; por ejemplo, en las políticas de empleo que promueven la equidad de género o la inclusión de la diversidad.

Del mismo modo, un número creciente de organizaciones privadas miden su huella de carbono y aplican planes de gestión ambiental para reducirla como una forma de hacerse responsables del futuro de nuestro mundo, lo que constituye un buen ejemplo de la aplicación del criterio de sostenibilidad a la gestión de las organizaciones.

La discriminación positiva o la aplicación de un plan de gestión ambiental a partir de la medición de la huella de carbono o de la huella hídrica son ejemplos de políticas y prácticas que constituyeron innovaciones de gestión y que están a disposición de las organizaciones para gestionarse de la única manera responsable posible en el siglo XXI; es decir, con una ética de tercera generación que no solo tome en cuenta e integre nuestro impacto sobre las personas (la virtud o ética de primera generación), sino que

también contemple nuestra relación con la sociedad (la justicia social o ética de segunda generación) y con el medio ambiente (la sostenibilidad o ética de tercera generación) (Vallaey, 2013).

## RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA CREACIÓN DE VALOR

La envergadura y profundidad de los cambios económicos, tecnológicos, culturales, políticos, sociales y ambientales que vienen ocurriendo a nivel mundial en los últimos veinticinco años es tan grande que hablar de una *época de cambios* es insuficiente, es más preciso hablar de un *cambio de época* (Mato et al., 2001, pp. 15 y ss.).

El nivel de amenaza para la sostenibilidad de nuestro mundo se expresa a través de múltiples formas, como el calentamiento global, el incremento en el número e intensidad de los eventos catastróficos, la pérdida de biodiversidad, la extinción de lenguas y con ellas de culturas enteras, la contaminación por derrames nucleares, la manipulación genética, la sobreexplotación y agotamiento de recursos naturales, etcétera, hasta el punto de echar por la borda la lección de escuela sobre el ciclo natural del agua. Como dice Ulrich Beck, la globalización elimina de manera creciente la posibilidad de distanciarnos de dichas catástrofes, de estar a salvo de ellas (Beck, 2006): la aldea global, el «mundo plano», también son metáforas válidas para los riesgos que afrontamos. Por ello, la cuestión de la capacidad de los seres humanos para vivir dentro de ciertos límites, de los límites planetarios, se vuelve crucial.

Las emisiones de gases de efecto invernadero, responsables del cambio climático, son apenas uno de dichos límites o variables, como los gases que dañan la capa de ozono, los niveles de acidificación de los océanos, los niveles de nitrógeno y fósforo en la biósfera, etcétera<sup>1</sup>. Este conjunto de amenazas constituye probablemente el cambio más importante que afrontamos como civilización; y, actualmente, un número creciente de organizaciones sin fines de lucro y empresas alrededor del mundo trabaja para afrontarlo y darle solución. Es cierto que el problema de los límites ya había sido identificado por la comisión Brundtland, que propuso hace treinta años la meta del desarrollo sostenible: «Está en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, duradero, o sea, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. El concepto de desarrollo duradero implica límites —no límites absolutos sino limitaciones que imponen a los recursos del medio ambiente el estado actual de la tecnología y de la organización social y la capacidad de la biosfera de absorber los efectos de las actividades humanas—» (ONU, 1987, p. 23).

En paralelo, otro problema de gran escala que se ha gestado desde la liberalización de la economía mundial a fines de los años setenta es la creciente desigualdad en el mundo. Las ventajas que trae una economía abierta son muchas; sin embargo, «el estado actual de la organización social» hace que una gran proporción de la

---

<sup>1</sup> Para este tema, recomendamos visitar la página web del Stockholm Resilience Centre: [www.stockholmresilience.org](http://www.stockholmresilience.org).

riqueza generada por dicha economía abierta esté concentrada en poquísimas manos, lo que llevó a la organización internacional Oxfam (2015) a calcular que el 1% más rico del planeta poseería una riqueza mayor a la del 99% restante de la población para 2016. Esta desigualdad hipertrófica le hace un gran daño a la humanidad porque mantiene en la pobreza a millones de personas y, como consecuencia, le hace daño también a la economía mundial (Banco Mundial, 2003; Ostry, Berg & Tsangarides, 2014). El Banco Mundial y el FMI han señalado recientemente que crecimiento económico y desigualdad son realidades incompatibles (FMI, 2015).

La preocupación y atención por parte de las organizaciones privadas frente a estos problemas no es necesariamente nueva. Lo nuevo es quizás la escala global de los problemas, así como se ha vuelto también global la escala de la operación y de las ambiciones de muchas organizaciones, ya sean empresas u organizaciones de la sociedad civil, para responder a estos retos. Oxfam, Save The Children, Amnistía Internacional, CARE, Greenpeace, WWF, Survival, Transparencia Internacional y Médicos Sin Fronteras son algunas de estas organizaciones sin fines de lucro que operan a escala planetaria para lograr sus objetivos. Aun cuando muchas de ellas fueron fundadas hace muchas décadas, operan a escala global desde los años noventa, después de haber hecho ajustes en sus estructuras, equipos y procesos para lograrlo.

A su vez, cada uno de los cambios ocurridos en las últimas dos décadas y media han tenido y tienen un impacto muy grande sobre la manera como organizaciones y emprendedores crean valor para la sociedad; por ejemplo, por

medio de nuevas oportunidades de difusión de ideas o movilización de recursos gracias al despegue de las redes sociales y, más aún, de las tecnologías de la información, las cuales están permitiendo a las personas trabajar juntas y crear conjuntamente soluciones innovadoras en poco tiempo bajo un esquema de *inteligencia colectiva*, como lo hace el Center for Collective Intelligence del MIT. El desarrollo tecnológico está ayudando a mover el consumo del nivel individual al colectivo —hacia formas de *consumo colaborativo*—, de modo que los recursos se usan más eficientemente y hay una reducción en el consumo individual, como sucede con las plataformas de este tipo para, por ejemplo, compartir el automóvil, logrando una reducción de los gases de efecto invernadero (Buckland & Murillo, 2014, p. 37).

La reducción del rol del Estado a nivel global, promovida por el Consenso de Washington a fines de los años ochenta, y el consiguiente despliegue de empresas y organizaciones de la sociedad civil respondiendo crecientemente a necesidades sociales y —más interesante aún— estableciendo alianzas y diversas formas de colaboración entre ellas para responder juntas a los retos de nuestra época, son parte de este «cambio de época» (Salamon, 2010, p. 87). El hecho de que podamos encontrarlas trabajando juntas en la actualidad es considerado por autores como K. Zimmer (2013) una «disrupción colaborativa». La profesionalización de las organizaciones sin fines de lucro y la reorientación de las empresas hacia fines sociales forma parte de este nuevo escenario global (Buckland & Murillo, 2014, p. 29). Y aunque es cierto que el rol de los gobiernos ha disminuido, también lo es que en algunas latitudes su rol incluye, por ejemplo, la creación de sistemas abiertos para

la promoción de emprendimientos sociales o de la innovación social colaborativa, como el Sparkcentral del Reino Unido o el Challenge Post de los Estados Unidos<sup>2</sup>.

Los cambios traídos por la globalización en la economía, en la cultura y, en última instancia, en la sociedad, también afectan la manera como las organizaciones definen su misión, a la vez que movilizan recursos detrás de ella y los transforman en resultados, de modo que se cree valor en nuestras sociedades. Estos cambios influyen sobre la forma como las organizaciones crean valor y les imponen retos a su gestión que pueden ser al mismo tiempo oportunidades para la creación de valor social.

De cara a los tres pilares de la gestión social y, más específicamente, a las capacidades descritas en la sección anterior de las que requieren los emprendimientos y las organizaciones para cumplir con su misión, y tomando en cuenta la literatura sobre gestión social y mi propia experiencia profesional, considero que los retos más importantes que enfrentan en la actualidad las organizaciones que buscan crear valor para la sociedad son:

---

<sup>2</sup> El caso peruano es interesante porque es de algún modo ambivalente: el Consenso de Washington implicó, por ejemplo, que se renunciara a políticas sociales universales y se siguiera el modelo de «focalización» del Banco Mundial —a pesar de que a fines de los años noventa más de la mitad de la población total del país vivía en situación de pobreza—; no obstante, la mayor disponibilidad de recursos públicos gracias al ciclo de expansión económica de los últimos diez años (2003-2013) ha implicado un mayor gasto social y una mayor presencia del Estado en aquellos territorios, barrios, comunidades y sectores donde se habían asentado fuertemente las ONG.

- 1. El reto de mostrar resultados** o, como dice Fernando Fantova, de contar con «una gestión basada en la evidencia o gestión con datos» (2013, p. 17), que implica un doble desafío de eficacia y de comunicación. Uno de los primeros cambios a los que las organizaciones deben responder es la exigencia por demostrar resultados, vinculada a la menor disponibilidad de recursos o a la reducción de las fuentes de la cooperación o ayuda internacional al desarrollo. «La insistencia en la medición de resultados en el sector social podría atribuirse, por un lado, a la restricción de los fondos destinados a las causas sociales y, por otro, a la mayor competencia interna en el sector» (Buckland & Murillo, 2014, p. 30). La medición del valor social es una temática compleja que cuenta con herramientas de diversa índole (Mulgan, 2000; WBCSD, 2015), estando entre las más populares el Retorno Social a la Inversión (SROI, por sus siglas en inglés). Implica una mayor exigencia por contar con sistemas precisos de medición de resultados, pero también con una buena capacidad para comunicarlos, puesto que un informe de rendición de cuentas no es necesariamente el mejor medio para comunicar el impacto del trabajo llevado a cabo. En este sentido, el concepto de valor social entraña en sí mismo cierta eficacia comunicativa<sup>3</sup> que debe ser corroborada por la capacidad de la organización para medirlo y darlo a conocer a sus distintos grupos de interés, más aún si se quiere

---

<sup>3</sup> «El valor social como valor de comunicación: Una sociedad que debe resolver sus problemas ha de empezar por conocerlos y reconocerlos como propios» (González, Valcárcel & Contreras, 2011, p. 22).

aprovechar la oportunidad que proporcionan las TIC para incrementar el apoyo a nivel internacional.

2. **El reto de ser transparentes y rendir cuentas (*accountability*)**. Esta exigencia se ha traducido en esquemas más exigentes tanto por parte del sector privado como del público, habiendo gobiernos que han adoptado una legislación específica al respecto, como el de Estados Unidos a través de su *Government Performance and Results Act* (introducida en 1993 y actualizada en 2011), que exige a sus contratistas, incluso a los no lucrativos, entregar resultados medibles (Salamon, 2010, p. 85). Se trata, en última instancia, de reconocer el rol público que adquiere el trabajo de las organizaciones sociales (independientemente de si gestionan o no fondos públicos), sea por su impacto en la vida de las personas, sea porque cumplen el rol de vigilar al sector privado (SustainAbility, 2005), sea porque influyen en la agenda pública<sup>4</sup>. Este rol de influencia y vigilancia sobre los sectores público y privado genera una reacción en dichos sectores frente al mayor escrutinio y pedidos de control sobre las organizaciones de la sociedad civil; y origina riesgos, incluso personales (p. 21).
3. **El reto de la gestión en sistemas abiertos** o la necesidad que tienen las organizaciones de relacionarse con las empresas y con el Estado e influir sobre la definición u orientación de sus políticas. Hay muy pocas actividades vinculadas a la creación de valor social que puedan prescindir de la interacción con un

---

<sup>4</sup>Sobre el carácter público de la misión de las organizaciones sin fines de lucro, véase Beaumont (1993) y Fernandes (1994).

organismo público o con el sector privado. De manera correspondiente y crecientemente, las organizaciones sin fines de lucro buscan influir activamente en las decisiones del Estado: a nivel local y en la agenda de movilidad o reciclaje inclusivo, a nivel regional y en la agenda del ordenamiento territorial, a nivel nacional y en la agenda de los derechos sexuales y reproductivos, a nivel internacional y en la agenda de los tratados de libre comercio, y a nivel global y en la agenda de la lucha contra el cambio climático y los combustibles fósiles. De allí la relevancia de las estrategias de incidencia sobre las políticas públicas y, de modo más amplio, la incidencia sobre las políticas de actores con gran impacto sobre la sociedad, el territorio y sus recursos, lo que incluye desde luego a las empresas privadas y, en particular, a las grandes corporaciones que tienen una enorme capacidad de influir sobre los Estados (cada vez menos) nacionales (Bauman, 2004).

Este es un reto de relacionamiento, de construcción de capital social, pero también supone entender las dinámicas del poder. Las estrategias de incidencia suelen priorizar a los Estados —en cualquiera de sus niveles de gobierno— porque son estos la cara visible o institucional del poder, pero esta es solo una de las tres caras del poder. También hay un poder invisible— los marcos ideológicos y culturales en una sociedad— y un poder oculto que se refleja en la captura del Estado a manos de intereses privados (Gaventa, 2006) y que se evidencia, por ejemplo, en la captura de municipios o regiones a manos de sectores de la economía ilegal —mineros en Madre de Dios, por ejemplo— o

en los muchos sectores desde los cuales el interés privado atenta y sabotea el bien común —por ejemplo, cuando los dueños de universidades fundadas con fines lucrativos sabotean la Ley Universitaria—. Sin ese conocimiento sobre las dinámicas del poder, la capacidad para influir sobre los sistemas que es necesario cambiar resulta a todas luces insuficiente.

4. **El reto de movilizar recursos a escala planetaria, pero sin bases de apoyo permanentes o aliados de largo plazo.** En América Latina, las ONG históricas que establecieron relaciones de cooperación y solidaridad con ONG y gobiernos del norte son las más afectadas por la reducción de los fondos de la cooperación oficial y no oficial al desarrollo. A contramano, las tecnologías de información y comunicación (TIC) constituyen una gran oportunidad en tanto permiten a los actores acceder a una base de apoyo potencial sin precedentes, tanto por el alcance potencial global de nuestro llamado como por la gran oferta de recaudación e intermediación de recursos de todo tipo (*crowdfunding*, bonos de impacto social e inversión de impacto, entre otros). Sin embargo, los mismos recursos y apoyo potencial están sometidos a un «bombardeo» de llamados a escala planetaria que diluye el de cada organización en un océano de causas sociales; de allí la necesidad de responder al reto de mostrar resultados y comunicarlos de modo efectivo —ya mencionado—, y de responder al reto tecnológico (ver siguiente numeral).

El contexto no es solo de reducción de fondos de la cooperación internacional, ya sean públicos o privados, sino que en general vivimos bajo un nuevo

paradigma dominado por «soluciones y conceptos basados en el mercado» (SustainAbility, 2005, p. 21), lo que implica el riesgo de caer en una «dimensión desconocida» para un gran número de organizaciones sin fines de lucro. Al mismo tiempo, hay también una contraparte representada por las oportunidades que genera obtener recursos del mercado nacional o global<sup>5</sup>; lo cual, a su vez, nos lleva al reto de establecer relaciones de cooperación y alianzas con el sector privado.

5. **El reto tecnológico.** La tecnología está cambiando rápidamente nuestro mundo. Ciudadanos y ciudadanas de todo el mundo están utilizando la tecnología como una herramienta estratégica que tiene el potencial de acelerar los cambios que buscan. Las organizaciones utilizan estas tecnologías, cada vez más extendidas y al alcance de la población. Representan ciertamente una oportunidad, porque estas nuevas tecnologías están también a disposición de ONG y empresas para crear valor y generar un mayor impacto. Las TIC abaratan los costos de llegar al público objetivo, de modo que las organizaciones que buscan influir en las políticas de los Estados y las empresas pueden conseguir más apoyo

---

<sup>5</sup> Un análisis aparte merecería la aproximación de algunas organizaciones internacionales a la búsqueda de fondos de individuos o del sector privado peruanos cuando no existe base material (una amplia clase media consolidada, por ejemplo) ni una fuerte tradición filantrópica arraigada en la sociedad. Sobre la filantropía en América Latina, incluyendo el Perú, recomendamos el reciente estudio de la Universidad de Harvard (2015).

desplazar y hacer obsoletas estrategias convencionales de desarrollo de capacidades. Basta pensar en los recientes modelos de democracia digital que se vienen implementando alrededor del mundo. La mayoría de ellos genera un nuevo puente, una nueva forma de relacionarse con el Estado que facilita la comunicación entre este y el ciudadano de modo directo, lo que puede llegar a hacer irrelevantes las formas convencionales de intermediación de intereses a través de las organizaciones de la sociedad civil.

Las TIC están generando nuevas posibilidades de actuación para el cambio social. Gracias a las TIC, desarrolladores o *hackers* vienen investigando aplicativos de carácter cívico que complementan las estrategias clásicas de la sociedad civil en una diversidad de temas como el monitoreo de presupuesto público, el monitoreo legislativo, el periodismo de datos, el acceso a la información, etcétera. El periodismo de investigación alcanza una nueva dimensión gracias a las plataformas digitales —que permiten vigilar y exponer la llamada «puerta giratoria»<sup>6</sup>, el conflicto de interés que se presenta en esos casos o los beneficios indebidos que obtienen muchas empresas a costa del ciudadano—, como lo demuestran los casos de Ojo Público en el Perú o del Corporate Europe Observatory en Europa.

---

<sup>6</sup> Para el caso de Chile, ver La puerta giratoria del poder ([www.lapuertagiratoria.cl](http://www.lapuertagiratoria.cl)), del Centro de Investigación Periodística (CIPER). Para el caso de España, ver Puertas giratorias ([www.puertasgiratorias.org](http://www.puertasgiratorias.org)).



## CONCLUSIONES

El propósito de la gestión social es crear valor para la sociedad y esto ocurre cuando se satisfacen necesidades sociales; sin embargo, hay que hacer dos precisiones al respecto: primero, una necesidad social no es igual a los satisfactores que ofrecen las organizaciones para satisfacerlas. Una necesidad es una condición para la realización del ser humano, son las dimensiones fundamentales que nos hacen ser lo que somos. Aunque se pueda pensar lo contrario, las necesidades humanas son pocas; lo que abunda son los medios para satisfacerlas. El problema es que algunos de esos medios o satisfactores son en realidad destructores de necesidades: fumar puede fortalecer la autoestima de un adolescente pero destruye su salud; de manera similar, una dictadura nos puede dar protección, pero a costa de nuestra libertad y participación en la sociedad. Si buscamos ejemplos más cercanos a la gestión social, podemos mencionar que el asistencialismo satisface aparentemente la necesidad de subsistencia, pero destruye la iniciativa propia de las personas, las vuelve dependientes y, por lo tanto, destruye su libertad. Debido a las razones expuestas, esos no pueden contar como medios válidos. Por ello, en segundo lugar, no basta con el consumo o uso del producto ofrecido a nombre de la satisfacción de las necesidades, es

necesario que dicho uso o consumo reconozca y potencie las capacidades de las personas con las que se trabaja. Es decir, una condición necesaria de la gestión social es que los medios que se usan para satisfacer necesidades sean medios que desarrollen las capacidades de las personas, en particular su capacidad de agencia: la capacidad de tener control sobre sus propias vidas, de trazarse metas y actuar en pos de ellas, de influir sobre el entorno —incluyendo el político— para defender y conseguir esas metas. En esa medida, si se influye sobre el entorno político, es también un proceso de construcción de ciudadanía.

Este marco no es prescriptivo respecto a qué metas deben trazarse las personas, qué cosas quieren o deben valorar. En ese sentido, no alienta un modelo o perspectiva de desarrollo determinado, sino que alienta la expansión de «las capacidades valiosas que las personas valoran», en palabras de Sabina Alkire.

La satisfacción de necesidades puede verse, por tanto, como el desarrollo de las capacidades de las personas como individuos y como ciudadanos. En esta medida, la gestión social como medio para la satisfacción de necesidades puede ser definida también como un proceso de expansión de capacidades sociales para ampliar la libertad humana, y esto desde dos ámbitos: la finalidad de la gestión social (la creación de valor social como desarrollo de capacidades) y los medios para generarla; es decir, las capacidades de emprendedores, organizaciones y colectivos que deben desarrollarse para contribuir a la creación de valor social.

Desde la perspectiva de las capacidades necesarias para la gestión social, este texto ha desarrollado un modelo

conceptual de gestión social como «gestión estratégica para la creación de valor». Este modelo se centra en el desarrollo de una serie de capacidades específicas organizadas en torno al triángulo estratégico de Mark H. Moore: Visión, Recursos y Operación. El modelo tiene la enorme ventaja de superar la falsa dicotomía entre gestión estratégica y gestión operativa. He sostenido que dichos pilares se deben desarrollar de manera equilibrada pues de otro modo se generan patologías que terminan afectando la efectividad o destruyendo lo más importante que tiene una organización: su reputación.

A lo largo del texto hemos descrito las capacidades específicas principales que requiere cada pilar. Podría discutirse si falta alguna; sin embargo, en tanto modelo conceptual, esta propuesta tiene la pretensión de ubicar cualquier capacidad necesaria que pudiera no haberse descrito aquí dentro de dicho triángulo. Dicho de otro modo, si se identifican otras capacidades, estas deberían caber dentro de uno de los tres pilares; de no hacerlo, significa que el modelo entero debe ser revisado pues perdería capacidad explicativa.

Dado que el punto de partida del modelo es una propuesta de valor o estrategia (Visión), se ha propuesto que las organizaciones que crean valor social solo cuentan con tres estrategias genéricas: la entrega de un bien o servicio, el desarrollo de capacidades locales y la incidencia en políticas públicas. Estas expresan de algún modo una ampliación del foco, en la perspectiva del cambio social, de lo que es necesario cambiar: las condiciones habilitantes en las personas, en las comunidades y en las sociedades, correspondientemente. Cada una de estas estrategias, a

su vez, marca su impronta sobre la gestión de la organización, conduciéndola a priorizar el desarrollo de ciertos estilos: la gestión logística, la gestión de proyectos y la gestión política.

En la literatura sobre gestión social, el tema de la sostenibilidad tiene un lugar preponderante, casi tan importante como el de la gestión estratégica. Sin embargo, resulta obvio que se trata de la misma pregunta: ¿qué capacidades debe desarrollar la organización? Pues debe desarrollar capacidades:

- para cumplir su misión (crear valor social);
- para ser sostenible en el tiempo (y cumplir su misión).

Por eso se ha planteado aquí que una gestión estratégica efectiva tendrá como consecuencia o resultado natural hacer sostenible a la organización. En otros términos, la organización no debe hacer otras cosas o desarrollar otras capacidades para ser sostenible en el tiempo, sino que debe abocarse al dominio de los pilares de la gestión estratégica. Con todo, la época que vivimos impone retos a quienes crean valor por la dimensión de los desafíos que afrontamos como especie y por las dinámicas económicas, políticas, tecnológicas y culturales que modifican fuertemente el rol y la naturaleza de las organizaciones. Por ello, también es relevante identificar cuáles de las capacidades descritas son las que se encuentran en mayor tensión frente a los retos que afrontamos como civilización; o, dicho de otro modo, cuáles son los retos actuales de la gestión social, a la luz de los cambios operados por la globalización, que pueden ayudar a definir las prioridades y las apuestas

estratégicas de las organizaciones para desarrollar aquellas capacidades que les permitirán crear valor social. Estos retos son cinco: mostrar resultados, rendir cuentas, gestionar en sistemas abiertos, movilizar recursos y el reto tecnológico.

En un mundo «plano» e hiperconectado como el nuestro nuevas formas organizacionales, como las empresas tipo B o con propuestas innovadoras, incluyendo formas de gestionar más abiertas y colaborativas, pueden tener un gran impacto sobre la vida de millones de personas y crear valor para la sociedad.



## BIBLIOGRAFÍA

Alkire, Sabina (2002). Dimensions of human development. *World Development*, 30(2).

Armani, Domingos (2008). *Mobilizar para transformar – A mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil*. Recife: Oxfam.

Banco Mundial (2003, 7 de octubre). *Inequality in Latin America and the Caribbean. Breaking with History?* Recuperado de: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/LACEXT/0,,contentMDK:20384897~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:258554,00.html>

Bauman, Zygmunt (2004). *La sociedad sitiada*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Beaumont, Martín (1993). Las ONG en el Perú. Una propuesta para su estudio. *Debates en Sociología*, (18), 275-292.

Beck, Ulrich (2006). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.

Bobadilla, Percy (2004). La gerencia social en el nuevo siglo: una aproximación teórica. *Debates en Sociología*, (29), 111-139.

Bornstein, David (2005). *Cómo cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*. Barcelona: Debate.

Brown, William A. (2010). Strategic management. En David O. Renz (ed.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (pp. 206-29). San Francisco: Jossey-Bass.

Buckland, Heloise & David Murrillo (2014). *La innovación social en América Latina. Marco conceptual y agentes*. Madrid: ESADE, FOMIN.

Chandes, Jérôme (2012). *Propositions d'amélioration de la coordination de la logistique humanitaire dans la gestion des risques de catastrophes naturelles*. Tesis doctoral en Ciencias de la Gestión. Universidad de Aix Marseille, Francia.

Chew, Celine (2009). *Strategic Positioning in Voluntary and Charitable Organizations*. Nueva York: Routledge.

Collis, David J. & Michael G. Rukstad (2008, abril). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? *Harvard Business Review*. Recuperado de: <http://www.eguilien.com/wp-content/uploads/2012/01/Puede-decir-cual-es-su-estrategia.pdf>

Cornwall, Andrea (2000). *Beneficiary, Consumer, Citizen. Perspectives on Participation for Poverty Reduction*. SIDA Studies N° 2. Estocolmo: SIDA.

Del Aguila, Levy & Sebastián Pimentel (2014). Disposiciones valorativas, racionalidades y horizontes modernos para la gestión de organizaciones. En Levy del Aguila (ed.), *Ética de la gestión, desarrollo y responsabilidad social* (pp. 31-72). Lima: PUCP.

Elkington, John (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Stony Creek: New Society Publishers.

Fantova, Fernando (2008). Sistemas públicos de servicios sociales. Nuevos derechos, nuevas respuestas. *Cuadernos de Derechos Humanos*, (49). Recuperado de: <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/cuadernosdcho/cuadernosdcho49.pdf>

Fantova, Fernando (2013). *Manual para la gestión de la intervención social*. Madrid: CCS.

Fernandes, Rubem César (1994). *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Río de Janeiro: Relume Dumará.

Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Fondo Monetario Internacional (FMI) (2015, 14 de abril). *La desigualdad perjudica gravemente el crecimiento, según los participantes en un seminario del FMI*. Recuperado de: <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2014/res041214as.htm>

Fundación Avina (2015). *Gestión del conocimiento: innovación al alcance de todos*. Recuperado de: <http://www.avina.net/esp/12620/incontext-58/>

Gaventa, John (2006). Finding spaces for change. *IDS Bulletin*, 37(6). Recuperado de: [http://www.powercube.net/wp-content/uploads/2009/12/finding\\_spaces\\_for\\_change.pdf](http://www.powercube.net/wp-content/uploads/2009/12/finding_spaces_for_change.pdf)

Green, Duncan (2008). *De la pobreza al poder*. Barcelona: Oxfam Intermón.

González, Nuria; Mercedes Valcárcel & Raúl Contreras (2011). *Valor social*. Alboraya: Asociación Nittúa.

Herman, M. L.; G. L. Head; P. M. Jackson & T. E. Fogerty (2004). *Managing Risk in Non Profit Organisations* (pp. 3-33). Nueva Jersey: John Willey & Sons Ltd.

Iguíñiz, Javier (2013). Sostenibilidad ¿de qué desarrollo? *Revista Páginas*, 38(229), 26-32.

Instituto de Ciencias de la Naturaleza, Territorio y Energías Renovables de la Pontificia Universidad Católica del Perú (INTE-PUCP) (2015). *Proyecto: transferencia tecnológica para la mejora de la salud, confort térmico y seguridad (gestión de riesgos) en la vivienda de zonas de clima frío intertropical de altura, aplicada al hábitat altoandino de la región Puno. 2014-2016*. Recuperado de: <http://inte.pucp.edu.pe/proyectos/transferencia-tecnologica-para-la-mejora-de-la-salud-confort-termico-y-seguridad-gestion-de-riesgos-en-la-vivienda-de-zonas-de-clima-frio-inter-tropical-de-altura-aplicada-al-habitat-altoandino-de/>

Kickul, Jill & Lisa Gundry (2013). A frame for innovation in global NGO: Building financial, institutional and programmatic sustainability. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 5(1), 3-25.

Korten, David C. (1987). Third generation NGO strategies: A key to people-centered development. *Revista World Development*, 15, suplemento.

Lewis, Sarah; Afua-Adu Boateng & Rachel Hayman (2015). *Building Sustainability of Civil Society. Debates, Challenges and Moving Forward*. Oxford: INTRAC.

Martin, Roger (2009). *The Design of Business. Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.

Mato, María Adriana; Julio Santamaría; José de Souza & Juan Chez (2001). *La dimensión «gestión» en la construcción de la sostenibilidad institucional*. San José: ISNAR - CGIAR.

Max-Neef, Manfred (1986). Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro. *Development Dialogue*, número especial.

Mintzberg, Henry; Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998). *Strategy Safari. The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. Londres: FT Prentice Hall.

Moore, Mark H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-204.

Moore, Mark H. (2008). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.

Mokate, Karen & José Jorge Saavedra (2008). *Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas sociales*. Bogotá: Ministerio de la Protección Social.

Natura (2014). *Informe de administración 2014*. Recuperado de: <http://www.natura.com.br/relatorio-anual-es>

Olvera, Alberto (2000). *Organizaciones de la sociedad civil. Breve marco teórico*. Toluca: El Colegio Mexiquense.

Oppenheimer, Andrés (2014). *¡Crear o morir! La esperanza de América Latina y las cinco claves de la innovación*. Buenos Aires: Debate.

Organización de las Naciones Unidas (ONU) (1987). *Informe Brundtland. Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo*. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/105305734/ONU-Informe-Brundtland-Ago-1987-Informe-de-la-Comision-Mundial-sobre-Medio-Ambiente-y-Desarrollo#scribd>

Ostry, Jonathan D.; Andrew Berg & Charambos G. Tsangarides (2014, febrero). *Redistribution, Inequality and Growth*. Fondo Monetario Internacional. Recuperado de: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2014/sdn1402.pdf>

Oxfam (2015, enero). *Riqueza: tenerlo todo y querer más. Informe temático*. Recuperado de: [https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file\\_attachments/ib-wealth-having-all-wanting-more-190115-es.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/ib-wealth-having-all-wanting-more-190115-es.pdf)

Paché, Gilles & Jérôme Chandès (2010). Strategizing humanitarian logistics: The challenge of collective action. *Problems & Perspectives in Management*, 8(1), 99-107.

Porter, Michael & Mark Kramer (2006, diciembre). Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 78-93.

Putnam, Robert (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. Nueva York: Simon & Schuster.

Renz, David O. (2010). Introduction to the third edition. En David O. Renz (ed.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (pp. xxxi-xxxviii). San Francisco: Jossey-Bass.

Rifkin, Jeremy (2015). *La sociedad de coste marginal cero*. Barcelona: Paidós.

Salamon, Lester M. (2010). The changing context of nonprofit leadership and management. En David O. Renz (ed.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (pp. 77-100). San Francisco: Jossey-Bass.

Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales 2006. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.

Sen, Amartya (2000). *Desarrollo y libertad*. México D.F.: Planeta.

Schmidt, Erick & Jonathan Rosenberg (2015). *Cómo trabaja Google*. México D.F.: Aguilar.

Sistema B (2015). *La empresa B*. Recuperado de: <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b>

Sueiro, Ernesto (2001). *Gestión estratégica: manual para líderes y promotores de organizaciones del desarrollo humano*. Lima: Visual Service SRL.

SustainAbility (2005). *La ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio*. Zaragoza: Fundación Ecología y Desarrollo, ECODES.

SYNERGOS (2003). *Mobilización de recursos y apoyos*. Nueva York: The Synergos Institute.

Universidad de Harvard & Instituto Hauser para la Sociedad Civil (2015). *De la prosperidad al propósito. Perspectivas sobre la filantropía y la inversión social entre las personas de alto nivel patrimonial en América Latina*. Zúrich, Cambridge: UBS, Instituto Hauser para la Sociedad Civil de la Universidad de Harvard.

Vallaeys François (2013). Virtud, justicia, sostenibilidad: una ética en tres dimensiones para la responsabilidad social de las organizaciones. En *Memoria 1er Congreso Internacional de Responsabilidad Social* (pp. 704-712). Buenos Aires: Fundación Observatorio de Responsabilidad Social. Recuperado de: [http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/54/2014/11/arti\\_cirs\\_2013.pdf](http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/54/2014/11/arti_cirs_2013.pdf)

Vallaeys, François (2014). Definir la responsabilidad social: una urgencia filosófica. En Levy del Aguila (ed.), *Ética de la gestión, desarrollo y responsabilidad social (sobre industrias extractivas y proyectos de inversión)* (pp. 133-148). Lima: Fondo Editorial PUCP.

Zapata, Antonio (1990). Chalet y material noble: las mentalidades sobre la vivienda en la Lima del siglo XX. En *Tiempos de ira y amor* (pp. 139-182). Lima: DESCO.

Zimmer, Kyle (2013, 11 de junio). Collaborative disruption in the nonprofit world. *Stanford Social Innovation Review*, 11(2). Recuperado de: [http://ssir.org/articles/entry/collaborative\\_disruption\\_in\\_the\\_nonprofit\\_world](http://ssir.org/articles/entry/collaborative_disruption_in_the_nonprofit_world)



## **SERIE DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN**

1. *Dirigir un ministerio en América Latina: de lo estratégico a lo operativo*  
Fabricio Franco
2. *Desarrollo y responsabilidad social empresarial*  
Ángel Alvarado / Pablo Luna
3. *Gestión social: estrategia y creación de valor social*  
Martín Beaumont



**Gestión social: estrategia y creación de valor** ofrece un marco conceptual desde las ciencias de la gestión sobre la gestión social, incluyendo un modelo de gestión estratégica que ayuda a identificar y ubicar las capacidades necesarias para la gestión social, tomando en cuenta la realidad de nuestro país. A partir de ese punto, el autor reflexiona sobre los retos actuales para la gestión social bajo la luz de los profundos cambios que vivimos y que interpelan, precisamente, algunas de las capacidades centrales para la generación de valor. En este sentido, este volumen se dirige a aquellos que requieren aproximarse de una manera sistemática a la gestión social, ya sea desde las organizaciones sin fines de lucro o desde la empresa, para entender cuáles son los aspectos medulares de la misma y, a partir de ellos, cuáles deben desarrollar en su propia práctica profesional con el fin de generar valor para la sociedad.



**Martín Beaumont** (Lima, 1965) cuenta con veinticinco años de experiencia profesional en el campo de la gestión social. Fue director programático de la Fundación Avina (2011-2014) y director nacional de Oxfam Gran Bretaña en el Perú (2000-2009). Ha sido docente en las universidades Cayetano Heredia, Mayor de San Marcos y Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta última, es profesor asociado de la Facultad de Gestión desde 2010 y presidente de la Comisión de Gobierno desde 2015.