

Trabajo social en el contexto organizacional: una apuesta a la generación de valor social compartido desde la planificación estratégica¹Alba Lucia Cruz Castillo²

Juliana Benavides Moreno

Alejandra Gómez

Manuel Alexander Rojas Hernández

Ingrid Lorena Velásquez³**Resumen**

El presente artículo da a conocer resultados de la práctica profesional desde la perspectiva del Trabajo Social Organizacional en el contexto del Banco Arquidiocesano de Alimentos de la ciudad de Bogotá, en donde se ejecutó una estrategia de intervención a tres años con diferentes grupos de estudiantes de práctica profesional, dicha propuesta se denominó “Macro proyectos de intervención”; los cuales tenían como objetivo valorar la incidencia de las prácticas en los contextos donde esta operan, en nuestro caso, el entorno organizacional. Desde este punto de partida se abordó la intervención desde referentes teóricos de la planificación estratégica en un primer momento en donde se elaboraron desde el área de Gestión Social una batería de indicadores y cadenas de procesos, para enmarcar la acción del Área, posteriormente se elaboraron micro procesos de gestión a través de planes de acción, en un tercer momento se hizo visible la necesidad de indagar la acción de incidencia del Banco de Alimentos y en especial del Área de Gestión sobre procesos de acompañamiento a organizaciones aliadas para lo cual fue incorporado el elemento de valor social compartido. EL texto ilustra la manera en que esta intervención cobró forma en el transcurso de del tiempo y la manera en que se configuró desde lo teórico y desde los elementos de intervención; finalmente se exponen los aportes del Trabajo Social Organizacional en la generación de procesos de esta naturaleza y la importancia de sistematizar y reflexionar las acciones propiamente dichas de la intervención.

Palabras claves: planificación estratégica, valor social compartido, Trabajo Social Organizacional

¹ Este artículo fue originalmente publicado en la Revista Costarricense de Trabajo Social, Vol. 26, 2016. <http://revista.trabajosocial.or.cr/index.php/revista/article/view/320/397>

² Docente Investigadora Universidad de La Salle, miembro del grupo de investigación en Trabajo Social, equidad y justicia social.

³ Estudiantes octavo semestre Trabajo Social, Universidad de La Salle.

Contextualización de la experiencia

El artículo presenta una reflexión teórica-práctica del quehacer profesional del Trabajador Social dentro del área de Gestión Social de la Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos FBAA que nace en el año 2001, como respuesta a la carta apostólica que el papa Juan pablo II a la iglesia a aportar a la solución del problema mundiales, una organización que busca responder a cuatro de los objetivos del milenio, estos son: erradicar la pobreza extrema y el hambre, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna y fomentar una asociación mundial para el desarrollo en este contexto institucional se da la práctica profesional que se enmarcó dentro del Macro proyecto⁴ denominado **Planeación estratégica dentro del contexto organizacional**, que inicia en el 2015 y culmina en el 2017, el cual surge como respuesta a la necesidad de generar procesos de mejoramiento al interior del Área de Gestión en relación a dos grandes ejes: la estructuración de procesos que recojan y den cuenta de lo que se hace en lo cotidiano y la forma de sistematizarlo; la incidencia de los procesos Gestionados por el Área y la influencia de estos en la relación que se establece con las organizaciones aliadas y desde allí la posibilidad de generar trabajo conjunto que supera la visión asistencial. Para ello se utilizó como insumo teórico las premisas de la planeación estratégica en relación a elaboración de procesos y la relación de ello con el mejoramiento continuo. Los Proyectos Estratégicos “Macro proyectos” tienen una duración de uno a cinco años, se desarrollan en un mediano plazo e integran procesos de formación académica investigativa de pregrado, investigación docente y extensión; los proyectos estratégicos de mediano plazo se denominan “Macro proyectos”, ya que contemplan procesos de incidencia para la transformación social” (2016).

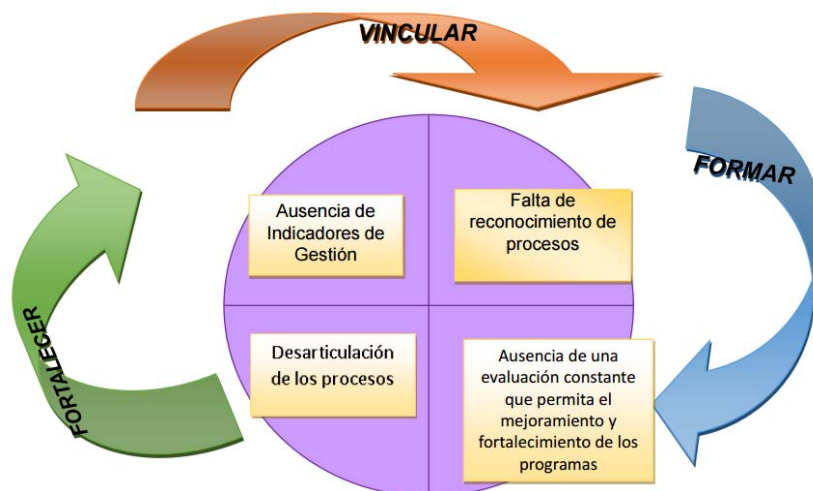
En el programa de Trabajo Social de la Universidad de la Sallé, desde el año 2012 se tiene el propósito de realizar proyectos a mediano plazo, en el campo de práctica profesional, estos proyectos pretenden integrar procesos, cumplir estrategias planeadas, profundizar el análisis investigativo, recoger aportes de la intervención y la investigación, de igual manera, han contado con el apoyo de organizaciones, líderes sociales, redes sociales, entre otros. En los macro proyectos se realizan investigaciones acerca de las organizaciones en las cuales se realiza la práctica, esto permite brindar elementos prácticos y teóricos para que las organizaciones potencien su labor y propósitos.

Según las docentes Cruz y López “Estos proyectos pusieron en la escena académica del Programa la necesidad de pensar estrategias que visibilizaran la integralidad, continuidad y sostenibilidad social de las apuestas teóricas, metodológicas y la incidencia de estas en lo barrial, lo local y lo territorial” (2016). Los macro proyectos cuentan con el acompañamiento y la guía de un docente del programa de Trabajo Social, esto permite fortalecer las bases académicas de los estudiantes en cuanto a la investigación y la intervención en el campo de práctica, además contribuye a retomar y sistematizar las experiencias obtenidas en la práctica.

⁴ Estrategia de intervención a mediano plazo.

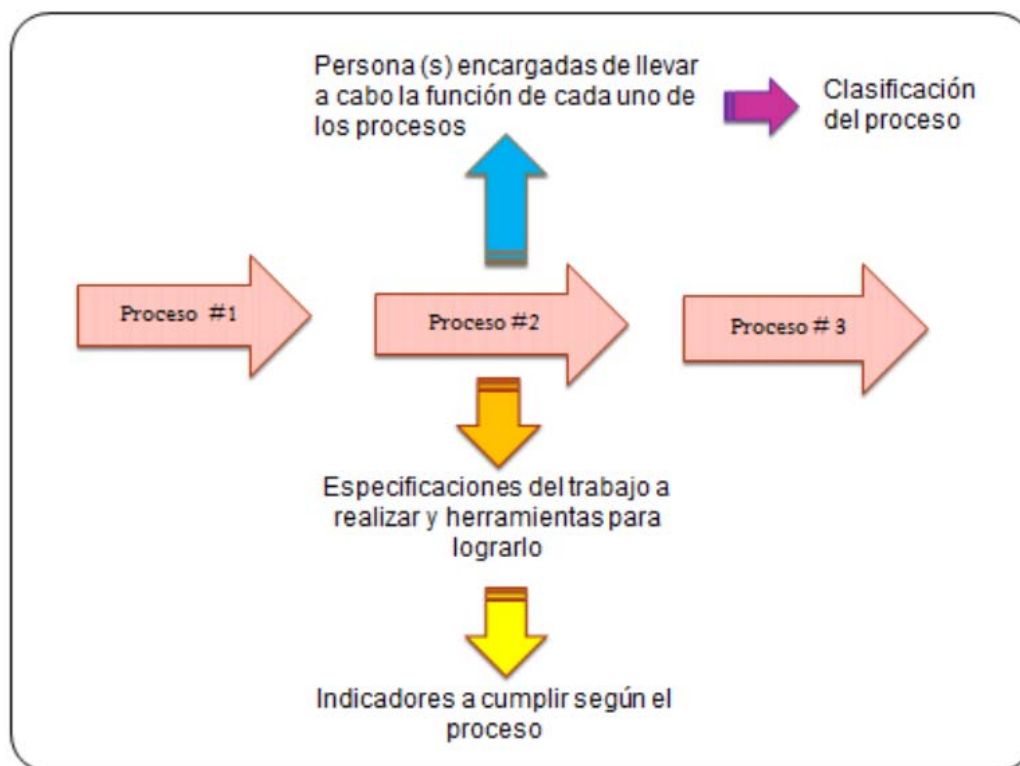
Teniendo en cuenta este marco la práctica profesional comienza con un ejercicio diagnóstico del área de Gestión Social, los resultados del mismo se esquematizan a continuación.

Esquema 1. Situación diagnóstica FBAA. (López & Cruz Castillo, 2015)



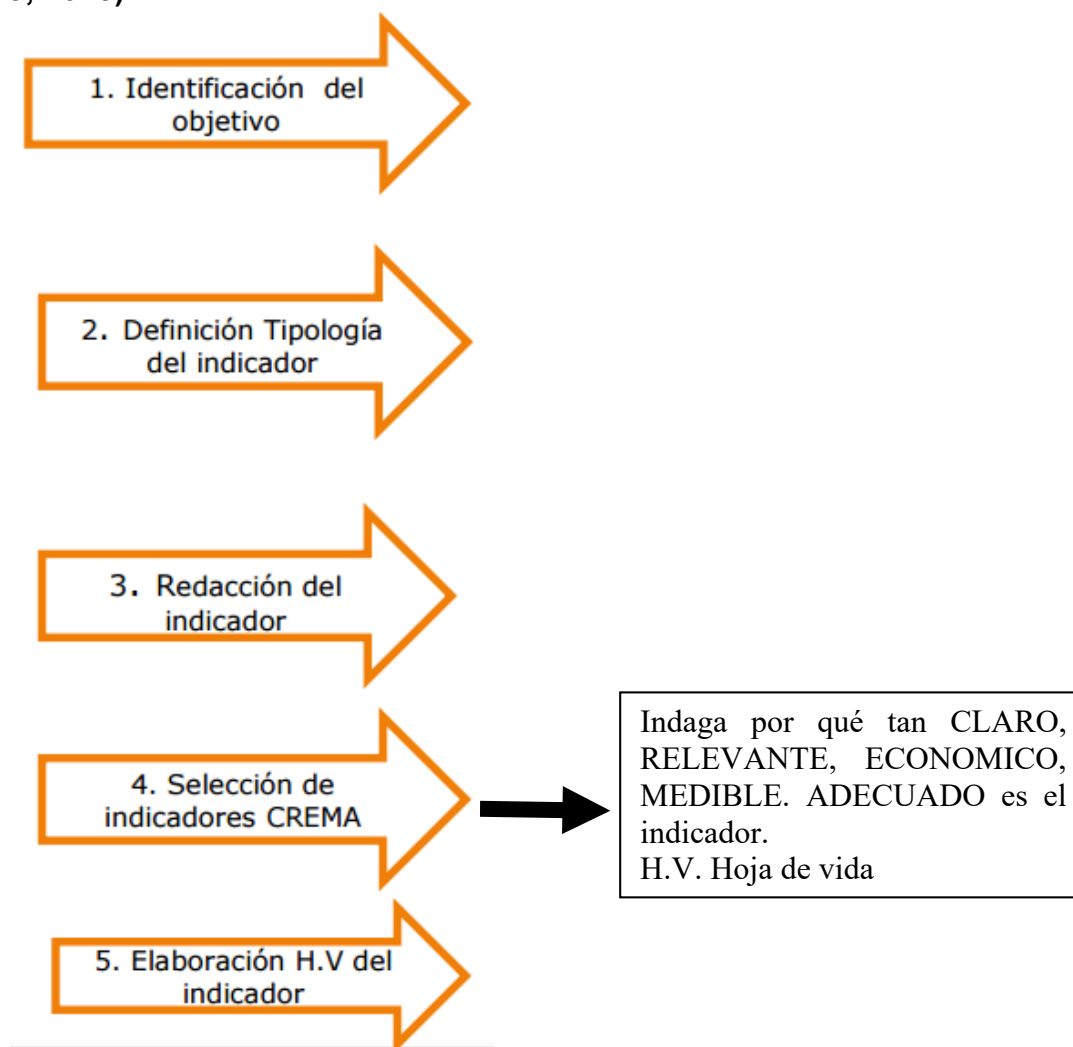
El Área de Gestión Social de la FBAA tiene a cargo tres procesos: FORMAR, VINCULAR y FORTALECER, el macroproyecto direccionó acciones a estos procesos en su conjunto de la siguiente manera en cada una de las etapas de Macro proyecto: En la primera fase se realizó una mirada interna al FBAA en donde se evidencia la falta de líneas de acción concreta para la ejecución de acciones que contribuyan a metas y objetivos del Área, en tal sentido los principales logros de esta fase son la creación de la cadena de procesos – y primera batería de indicadores, comprendiendo que las Cadenas de Procesos son una mirada integral de las acciones estratégicas del Área que visualizan actores, momentos y objetivos. De igual manera la cadena de procesos clasificó los procesos y acciones al interior del Área en: **Procesos estratégicos** que analizan las necesidades del entorno, de los recursos disponibles para facilitar el despliegue de planes estratégicos. **Los procesos clave**, aquellos que tienen contacto directo con los beneficiados de los programas y **Los procesos de soporte y apoyo**, definidos como aquellos que proveen a la organización de los recursos que sean necesarios para llevar a cabo las diferentes funciones, dentro de este proceso se encuentra, la gestión documental y los sistemas de información.

Esquema 2. Elementos que contiene la Cadena de Procesos. (López & Cruz Castillo, 2015)



Al igual que la primera I fase la II fase maneja una mirada interna del quehacer del FBAA donde se realizó una depuración y consolidación de la batería de indicadores dejada por la estudiante Alejandra López en el año 2015, adicionalmente se logra concretar esta Batería en Planes estratégicos por profesional del Área . La ruta planificada para la validación de indicadores fue la siguiente:

Esquema 3. Ruta de validación y elaboración de Indicadores. (López & Cruz Castillo, 2015)



La tercera fase del Macro proyecto enfoca su acción sobre una mirada del Área hacia afuera, es decir, en el efecto e incidencia de su actuación con las organizaciones aliadas: para ello se incorpora al Macro proyecto la concepción de **Valor social compartido**, comprendido como aquel que impulsa escenarios de diálogo con las organizaciones y su plantea planes conjuntos que contribuyen a el beneficio mutuo. Al valor compartido se le considera una fresca y nueva visión empresarial que permite catapultar a las organizaciones en los mercados y la economía. Hoy en día el mercado se encuentra globalizado y es por ello que una empresa debe buscar fortalecer su economía transformando y modernizando la forma de hacer negocios. El valor compartido es tomado como una nueva versión de negocios que refresca el mundo empresarial y hacer conscientes a las organizaciones que deben contribuir al progreso general y no al propio únicamente, principalmente para reinventar la imagen de las empresas, a las cuales la sociedad

considera materialistas, aprovechándose de las necesidades de la población y de los empleados.

De esta manera el valor compartido propone la posibilidad de contribuirle a la sociedad de alguna manera los beneficios que recibe de ella en la búsqueda de sus objetivos empresariales. “Lo cual no solamente le brindará a la empresa la satisfacción de haber hecho algo por su entorno social, sino a su vez contribuye a simpatizar con las personas, quienes ven reflejados los esfuerzos de las organizaciones por un bien común; revitalizando a las empresas y al capitalismo mismo. Valor compartido es claramente una nueva forma de plantear oportunidades de negocios, dejando atrás el antagonismo de las organizaciones ante la sociedad” (Ivette, 2012) Es de esta manera que se está centrando en el progreso económico y de mayor carácter social tiene la capacidad de evaluar y mejorar los procesos que generen un crecimiento de oportunidades en la manera en que reanuden las capacidades de la lógica del valor compartida en donde intensifica las necesidades de los grupos de interés así mismo como los beneficios y lo malos aspectos en los que se pueden llevar a cabo una generación de experiencias.

Es por esto que muchas que este procesos de valor compartido hacen en las empresas un mejoramientos de procesos en las actividades tanto diarias como a largo plazo, y así como lograr mejorar la calidad de las relaciones entre los empleados de las empresas; es por esto que entendemos como mejoramiento de procesos como ligadas entre sí que utiliza los recursos para la mejora de los procesos de empresa; es por esto que los procesos se deben adoptar en la organización e identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente.

Esta fase por lo tanto implicó identificar las potencialidades de las organizaciones, las cuales fueron categorizadas en: Reconocimiento social: Es el reconocimiento social que tienen las organizaciones por el quehacer que están realizan. Capital cognitivo: Son los diferentes conocimientos-experticia que poseen las organizaciones. Movilización de recursos: Se entiende como la habilidad de generar iniciativas de proyectos o diligenciar recursos para los proyectos que maneja la organización. Alianzas territoriales: Esta es la consolidación de redes dentro del sector, alianzas con el sector público o privado.⁵(Benavides Moreno & Rojas Hernandez , 2016)

A partir de esto la cuarta fase del macro proyecto se enfoca en darle un lugar legítimo a las organizaciones en este diálogo y desde allí en el establecimiento de planes de trabajo en conjunto con ellas. A continuación, se detallará la mirada

⁵ El formato de valor social compartido se aplicó a 62 organizaciones vinculadas a la red de san José, la consolidación de la información se puede encontrar en la tercera fase del macro proyecto ***Mapeo organizacional para la generación de valor social compartido.***

específica desde la cual estos procesos fueron abordados desde la planeación estratégica.

Planeación estratégica en el contexto organizacional. Aportes para pensar la intervención

La planeación estratégica según Tomasini (s.f) citado por Gavilán (2001) “Es el conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances” (pg. 2). Teniendo como base lo anterior la planeación es entendida como un procedimiento en el cual se debe seleccionar, ordenar y diseñar las acciones que se deben realizar para lograr un determinado propósito, según Benites (sf) “la Planificación se constituye como una herramienta de trabajo orientada a anticiparse a los acontecimientos económicos, culturales, sociales, educacionales y de salud que afectan a la población, pero con una relativa ventaja de encauzarlos en una determinada dirección” (prr 3).

En este sentido es pertinente resaltar que el trabajador social como profesional que impulsa el cambio a través de la investigación diagnóstica debe tener en cuenta el análisis de la situación, puesto que es necesario recoger información acerca de la situación, contexto, instituciones y sujetos según Benítez (s.f) “Planificar es un proceso que introduce previsión y racionalidad a un curso de acción futuro, por lo tanto, es fundamental para el desarrollo de las funciones del Trabajador Social a niveles macro y micro al interior de una organización.

En otras palabras la planeación estratégica permite al trabajador social en su rol profesional diseñar estrategias de intervención, puesto que por medio de ellas el trabajador social recoge datos que demuestran la factibilidad de las acciones seleccionadas, en las cuales se pueden evidenciar las necesidades, factores de riesgo, trabajo en equipo, sistema de participación. Es decir que con la planeación estratégica el trabajador social puede presentar resultados y objetivos logrados puesto que por medio de ella puede priorizar la intervención.

Por otra parte, es pertinente tener claro que la planeación estratégica permite mejorar los procesos dentro de una organización, ya que, este es un proceso mediante el cual se toman decisiones, las cuales les permiten a las organizaciones procesar y analizar la información interna y externa con el objetivo de evaluar la situación hacia la que se quiere proyectar.

Es decir, la planeación estratégica permite planear y actuar de forma segura teniendo en cuenta que a través de ella se puede tomar datos, analizarlos y con ellos hacer estrategias las cuales pueden ser ejecutadas acciones, al respecto Gavilán (2001) manifiesta que “la planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos” (pg5).

Así mismo Ocampo (s.f) afirma que “Es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente y futuro” (pg. 1). Por otra parte, Gavilán (2001) afirma que “gestión estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución, logrando a través de ello los objetivos organizacionales” (pg. 7).

En este sentido cabe resaltar que el trabajador social debe tomar la planeación estratégica como una herramienta en el en el contexto organizacional puesto que esto le permite visibilizar una problemática en la cual puede trabajar y crear acciones que le permitan mejorar la calidad de vida de todos los que reciben la influencia directamente.

En trabajo social la planeación estratégica es de suma importancia para la intervención dentro de un contexto organizacional en tanto que la planeación tiene como propósito generar cambios en los escenarios internos y externos, ya que organizan las acciones y maximizan los recursos, así mismo por medio de la planeación estratégica se genera más desarrollo humano puesto que lo que busca por medio de esta es la igualdad de oportunidades, justicia social y sostenibilidad, ya que para dicho propósito es necesario generar procesos participativos y colaborativos que permiten a la intervención evaluar y analizar mejor la situación.

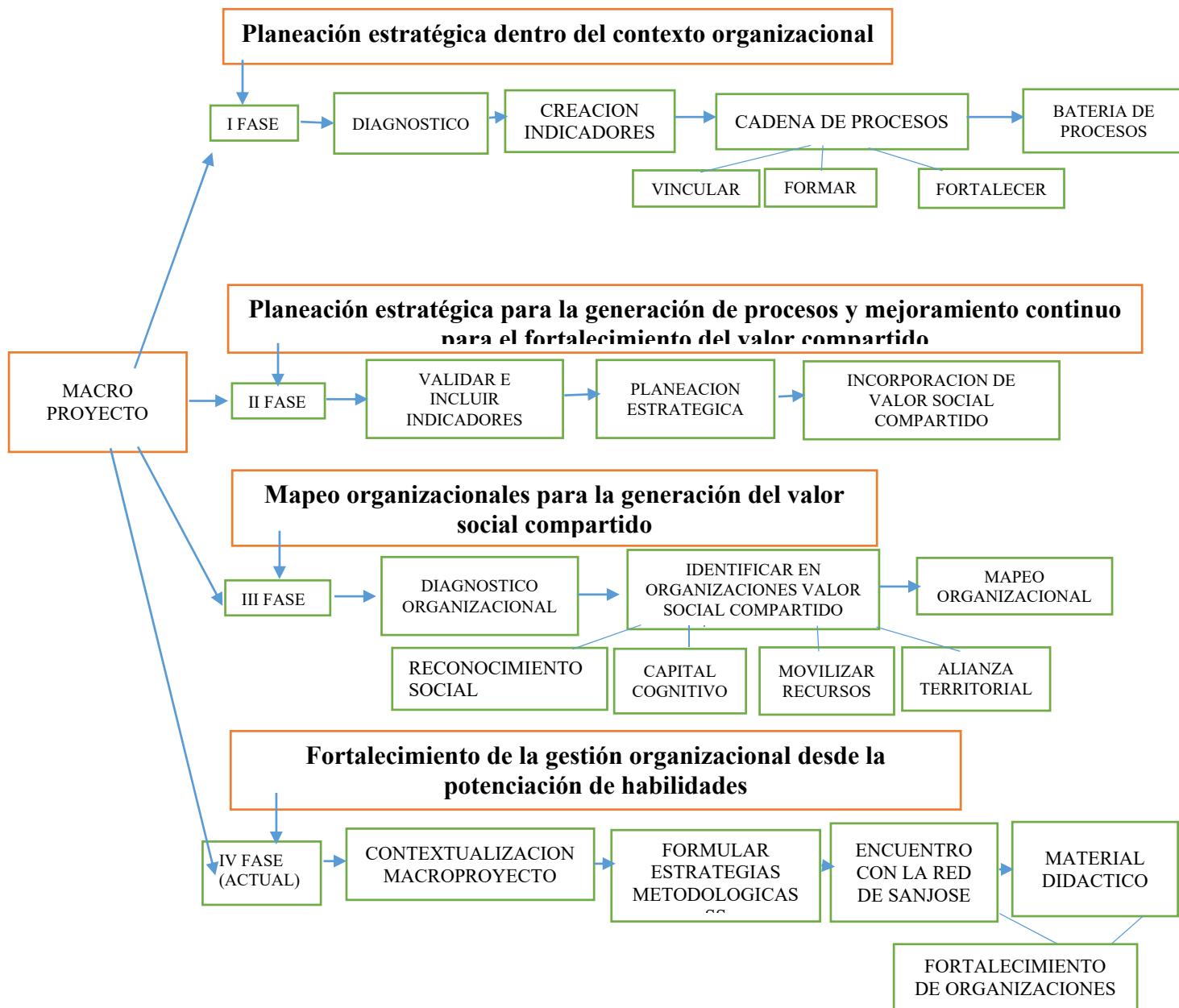
Con base a lo anterior Román (2003) citado por Herrera(2009) afirma que se trata de facilitar el máximo de desarrollo de las potencialidades y capacidades de las personas, para progresar en el plano personal y en el ejercicio de las responsabilidades”(pg5) así mismo la autora alude que” la intervención de los trabajadores y trabajadoras sociales está orientada a acompañar, ayudar y capacitar a las personas en sus procesos vitales para ser responsables, para ser libres de elegir y ejercer la participación; así como a facilitar los cambios de aquellas situaciones que supongan un obstáculo para el desarrollo humano y la justicia social, promoviendo los recursos de la política social, las respuestas innovadoras y la creación de recursos no convencionales, basados en el potencial solidario de las personas”(pg5).

La planeación estratégica en el contexto organizacional es relevante dado que ésta conecta los objetivos y principios éticos del trabajador social debido a que en la planeación va enfocada hacia el desarrollo humano, el desarrollo de la sociedad y del medio ambiente. Por otra parte, Barranco (2004) citado por Herrera (2009) alude que “la planificación estratégica tiene como fin generar cambios en las políticas sociales a través de fases interactivas y procesos abiertos, tomando un conjunto de decisiones sobre los entornos internos y externos, orientadas a alcanzar el futuro que se desea, involucrando a los diversos protagonistas de la Acción Social para que las personas, las organizaciones y la comunidad salgan fortalecidas en su desarrollo humano” (pg 8).

Reflexión de intervención desde la lectura disciplinar

Es siguiente esquema ilustra de manera sintética la estructura general del proyecto, los proyectos específicos por cada una de las fases y la incorporación de elementos teóricos en el proceso, sobre los cuales se realizará la reflexión en particular.

Esquema 4. Ruta metodológica del Proceso. (Gómez, 2017)



Es necesario resaltar que la práctica profesional es un escenario donde se adquieren aprendizajes y experiencias, se retoman aportes de la Trabajadora Social Claudia Mosquera (2012) en su texto Pluralismos epistemológicos: hacia la valorización teórica de los saberes de acción, “en la intervención profesional se crean saberes, que dichos saberes poseen una naturaleza local y contextualizada, y que éstos están conformados tanto por conocimiento científico como por saberes tácitos, de la autoridad de la experiencia, de emociones, de apuestas éticas y políticas, entre otras”(s,f), los saberes que se adquieren en la intervención también derivan de las acciones del profesional y el compromiso con el cual se toma el proceso, es indispensable que el profesional interactúe con el mundo y conozca el contexto en el cual emerge.

Así mismo, se debe resaltar que “la intervención implica, a través de las prácticas profesionales, una relación contextualizada como también una relación de ordenamiento y de exterioridad estructurada por el conocimiento científico, el saber o el estatus profesional” Mosquera(2012), no se debe olvidar que práctica y teoría deben ir de la mano, ya que son fundamentales para realizar una buena intervención, si bien, en el proceso de práctica o intervención se adquieren aprendizajes, también se debe implementar lo aprendido en la academia, la autora da a conocer que en artículos publicados en Canadá y Estados Unidos, hablan sobre el concepto de saberes de acción, el cual se basa en reconocer que la intervención social es un lugar en el cual se crean saberes, es decir, se adquieren conocimientos “Los trabajos que hoy se conocen muestran como los y las intervinientes no se conforman con adaptar los conocimientos aprendidos en las universidades en donde estudiaron a las dificultades que encuentran en la práctica profesional, sino que ellos y ellas producen conocimientos en el curso y sobre la acción profesional”, desde la práctica se deben aplicar saberes y crear nuevos para dejar legado a los futuros profesionales.

La práctica como escenario de reflexión de la misma acción interventiva desde la perspectiva de los saberes en acción permitió desde esta experiencia las siguientes reflexiones: El Trabajo Social organizacional es un campo laboral que ha venido ganando reconocimiento, la comprensión del concepto de estrategia la cual es definida por: “K. J. Halten (1987) como: “El proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos”, fue relevante en esta intervención, desde allí logró interconectarse no solo las intenciones sino la proyección futura de la intervención.

Los profesionales en Trabajo social, que están involucrados en un medio institucional deben tener en cuenta según Sáenz (2009), en su texto Planeación Estratégica: ¿una respuesta al manejo de recursos en el sector social?, que no se puede dejar de lado los diferentes subsistemas que se encuentran en las organizaciones, donde todas las áreas son imprescindibles, teniendo en cuenta un enfoque sistémico, que en el caso de la planeación estratégica está enmarcado dentro del subsistema administrativo. Atrás quedo la idea de que la planeación estratégica era un proceso útil netamente para las grandes multinacionales quienes mediaban a través de este el éxito o el fracaso de sus empresas, en la actualidad

este proceso ha trascendido y ha sido una herramienta útil para registrar causas y efectos, así como alternativas para corregir posibles tropiezos dentro de las instituciones, contribuyendo también a la toma de decisiones, y al ser los profesionales de trabajo social los que están dentro de ese campo se amplía la perspectiva y se toman decisiones teniendo en cuenta el objeto social de intervención .

De igual forma el T.S es un profesional capacitado para realizar estas acciones, aunque este inmerso en el subsistema administrativo el tendrá un panorama amplio que lo beneficiara para tener en cuenta los intereses no solo de la organización sino también de los beneficiados, hay que tener en cuenta que este proceso es interdisciplinar y al no haber limitación por pertenecer a diferentes departamentos, el trabajo se hace mucho más completo e integral. Igualmente y teniendo como referencia el texto de Octavio Berrio (2014) " Conversaciones entre la Administración y el Trabajo Social" es importante resaltar que la administración y el trabajo social no están desligados, estos son fundamentales para entender la gestión social y desarrollar la misma.

Así mismo, hay que tener en cuenta que gracias a las transformaciones en el medio organizacional cada vez más es importante reconocer el trabajo interdisciplinar, donde los procesos de gestión, de seguimiento de clima o de cultura organizacional son cada vez más recurrentes y la administración y el trabajo social son una herramienta útil para manejarlos de la manera más integral posible. Después de todo no se puede dejar de reconocer que, en los últimos 20 años, trabajo social se ha abierto a diferentes programas diferentes a la pedagogía, procesos terapéuticos, el ámbito de salud, familia, comunitario etc., para adentrarse a campo que muchos pensarían son incomprensibles o innecesarios.

Es por esta razón, que el trabajador social ha tenido que venir esforzándose para no solo sensibilizar a grandes empresarios, sino también para que otros colegas comprendan la necesidad de un profesional del área social en el campo organizacional ya que con las capacidades y aportes propios de la profesión se contribuye a tener una visión holística, humana, crítica y reflexiva del campo donde nos encontremos y si este es administrativo se tiene que empezar por dejar de entender la administración como algo sumamente financiero y de aspectos contables, ya que citando a Chiavenato (2001), en el texto de Berrio, " la complejidad y los desafíos que comporta la realidad en el presente convocan a distintos saberes como la Administración y el Trabajo Social, como área de conocimiento humano, a generar respuestas y a ir más allá del diagnóstico o los estudios de la realidad. En esta perspectiva, la Administración adquiere sentido en la medida en que los objetivos que se propone están dados por los problemas que implica la consecución de los mismos; de hecho, buena parte del problema que se presentan en cualquier escenario y campo del saber son problemas que exigen reflexionarlos, pensarlos y establecer referentes teóricos, rutas, métodos, técnicas y acciones para intervenirlo".

Con base en lo anterior se podría concluir que el reconocer el papel tanto de los profesionales en administración como el de los trabajadores sociales produce tener una concepción diferente de ambas profesiones, por un lado el administrador dejara de entenderse como un profesional netamente financiero y el trabajador social dejara de tener una imagen como meros operadores, para asumir un papel protagónico sin embargo y citando nuevamente a Berrio (2014) " Dicho protagonismo del Trabajo Social requiere de compromiso, de criterio ético, de visión política, y fundamentalmente de apropiar otros saberes —entre ellos el de la Administración—. Es muy poco lo que realmente nos hemos involucrado en las organizaciones con una visión administrativa alternativa, lo que nos ha llevado a quedarnos en acciones meramente ejecutoras (como operadores). Pareciera ser que manejamos imaginarios que dan cuenta de la existencia de un grupo de expertos que crean y diseñan, y otros —entre los que nos incluimos los trabajadores sociales— encargados solo de ejecutar u operar procesos, planes, programas o proyectos, cuando podemos gerenciar con visión integral organizaciones (sociales, estatales u ONG) o unidades funcionales, departamentos o divisiones.

Específicamente en el campo Banco de Alimentos esta unión entre el Trabajo Social y el contexto organizacional fue un cambio de visión respecto al quehacer profesional, el proyecto realizado a lo largo de dos semestres dio como resultado procesos mucho más eficaces, visibilización de los procesos y fortalecimiento de programas y proyectos internos que no solo beneficiaron al Banco de alimentos sino a todas las fundaciones y organizaciones vinculadas , además se creó un sistema de indicadores de gestión con el cual no contaban, permitiendo que de ahora en adelante se haga trimestral o semestral una evaluación para evaluar el cumplimiento de los programas que se ofrecen actualmente.

Bibliografía

- Benitez, P. (2011). *Planeacion social y trabajo social*.
- Benavides Moreno , J., & Rojas Hernandez , M. A. (2016). *Mapeo organizacional para la generacion de valor social compartido*. Bogotá D.C.
- Cruz Castillo, A. L. (18 de Agosto de 2016). Cotextualización del macro proyecto . Bogotá D.C.
- Cruz, A. L., & Lopez, J. (2016). *Macro proyectos: estrategias para la intervención social*. . Bogotá : Universidad de la Salle.
- García, E. R. (2014). Capital social, conocimiento y efectividad organizacional. *Revista Venezolana de información, tecnología y conocimiento*.
- Gavilan, k. y. (2001). http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Human/diaz_gy/Cap4.PDF.
Obtenido de Planeacion estrategica.
- Gómez, A. (2017). Ruta metodológica del proceso. *Informe de práctica*. Bogotá: Universidad de La salle. Programa de Trabajo Social.

- Herrera. (2009). *Planeación estratégica y trabajo social*.
- Ivette, K. N. (5 de Marzo de 2012). *Teoría de Michael Porter*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/valor-compartido-teoria-michael-porter/>
- López, A., & Cruz Castillo, A. (2015). Elementos que contiene la Cadena de Procesos. *Informe de práctica*. Bogotá: Universidad de La Salle. Programa de Trabajo Social.
- López, A., & Cruz Castillo, A. L. (2015). Ruta de Validación y elaboración de indicadores. *Informe de práctica*. Bogotá: Universidad de La Salle. Programa de Trabajo Social.
- López, A., & Cruz Castillo, A. L. (2015). Situación Diagnóstica FBAA. *Informe de práctica*. Universidad de La Salle. Programa de Trabajo Social.
- BIBLIOGRAPHY Lopez, A. (2015). *Planeación estratégica dentro del contexto organizacional*. Bogotá : Universidad de la Salle .
- Mondragón, M. V. (2004). El papel del conocimiento en las organizaciones un enfoque sobre las personas. En M. V. Mondragón, El papel del conocimiento en las organizaciones un enfoque sobre las personas. Ciudad de México: ciencia y mar.
- Mosquera, C. (s.f.). *Pluralismos epistemológicos: hacia la valorización teórica de los saberes de acción. Una reflexión desde la intervención social a la población afrocolombiana desplazada*. Bogotá: Universidad nacional, facultad de ciencias humanas .
- Pineda, K. (2016). *Planeación estratégica en el ámbito organizacional Banco de Alimentos*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- BIBLIOGRAPHY \l 9226 Obregón, S. A. (abril 2008). Planeación para el desarrollo humano y bases metodológicas para su instrumentación. Consejería de la Presidencia, 33.
- Ocampo, J. d. (s.f.). <https://juliangiraldoweb.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>. Obtenido de Gerencia estratégica.