

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>1. LA GESTIÓN Y LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR</b> .....	<b>13</b>
1.1. Algunas precisiones terminológicas.....	13
1.2. Características generales de las organizaciones no lucrativas (ONL) .....	16
1.3. La aplicación del paradigma de gestión empresarial a las ONL .....	18
1.4. Dos tendencias principales en la gestión de las ONL.....	20
1.5. Características específicas de las ONL que afectan a su gestión.....	22
<b>2. UN ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>25</b>
2.1. Rasgos generales definitorios de las organizaciones .....	25
2.2. Aspectos principales en el análisis de una organización .....	27
2.3. El entorno de las organizaciones no lucrativas de inserción sociolaboral .....	28
2.3.1. Algunos rasgos principales del entorno de las organizaciones de inserción laboral.....	29
2.3.2. Elementos internos de la organización .....	39
2.3.2.1. Recursos .....	39
2.3.2.2. Procesos.....	39
2.3.2.3. La estructura organizativa y funcional.....	47
2.3.2.4. Aspectos intangibles o “capital social” de la organización .....	52
2.4. Un modelo sistémico para organizaciones no lucrativas que prestan servicios de inserción laboral.....	52

<b>3. LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>55</b>
3.1. Algunas ideas fuerza: ¿Qué es la planificación? .....	55
3.2. Elementos básicos de los procesos de planificación.....	59
3.3. El ciclo de la planificación.....	61
3.4. La jerarquía de objetivos.....	62
3.5. Planificación estratégica y planificación operativa .....	65
3.6. Principales ventajas y limitaciones de los procesos de planificación estratégica.....	68
<b>4. ETAPAS DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ONL .....</b>	<b>71</b>
Etapa 1. Las tareas preparatorias .....	72
Etapa 2. Establecer la misión y visión de la organización .....	78
2.1. La misión de la organización .....	78
2.2. Visión.....	84
Etapa 3. Análisis y diagnóstico.....	85
Etapa 4. Determinación de objetivos y estrategias.....	107
4.1. Fijación de objetivos .....	107
4.2. Selección y formulación de estrategias .....	111
Etapa 5. Plan de acción y recomendaciones para la implantación.....	119
Etapa 6. Diseño del sistema de seguimiento y evaluación del plan.....	124
6.1. Indicadores y fuentes de verificación.....	124
Etapa 7. Redacción del plan estratégico .....	127
Resumen: Esquema en 7 pasos para la elaboración de un plan estratégico .....	129
<b>5. CONSIDERACIONES FINALES .....</b>	<b>131</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>133</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS, FIGURAS Y HERRAMIENTAS.....</b>	<b>141</b>