UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

"PROPUESTA DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CASO: ONGD CENTRO DE INVESTIGACIÓN EDUCACIÓN Y DESARROLLO – CIED, AREQUIPA 2018"

Tesis presentada por el Bachiller

Jorge Luis Chávez Huaillani

Para optar el Grado Académico de Maestro en

CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

Con mención en:

FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Asesor: Dr. Aldo Enríquez Gutiérrez

Arequipa- Perú

2018

DEDICATORIA

A MI ESPOSA E HIJOS:

Por su amor, cariño, apoyo y motivación en todo momento lo cual me impulso a seguir adelante.

ASESOR DE LA TESIS:

Dr. Aldo Enríquez Gutiérrez

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal la formulación de un planeamiento estratégico para la Organización No Gubernamental para el Desarrollo (ONGD) Centro de Investigación, Educación y Desarrollo - CIED.

En el Perú tenemos una cantidad considerable de ONGD que trabajan muy estrechamente con la Cooperación Internacional, esto debido a que estas organizaciones logran llegar a la población más aislada y excluida del Perú.

A partir del año 2008 el crecimiento económico del país ha sido favorable dando como resultado el aumento del nivel de ingreso Per Cápita y como consecuencia la disminución de la pobreza, siendo ubicado en la categoría de País de Renta Media Alta (PRMA), una vez ubicada en esta categoría nuestro país deja de ser prioridad para la Cooperación Internacional, lo que significa que muchas ONGD de nuestro país van a dejar de percibir financiamiento poniendo en riesgo su sostenibilidad y continuidad.

Estas ONGD ven aún más complicada su continuidad ya que la gran mayoría de estas organizaciones carecen de sistemas de gestión administrativa y/o gerenciales basados en principios administrativos y sus directores no tienen una preparación sobre el tema.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal proponer la formulación de un Planeamiento Estratégico, que permita mejorar la Gestión Administrativa de la ONGD CIED, además de constituirse como una importante herramienta de gestión y control que le sirva de base para una adecuada toma de decisiones, asimismo ayudarle a desarrollar estrategias que garanticen su sostenibilidad y continuidad de la ONGD en el largo plazo.

Palabras claves: *Planeamiento estratégico, Gestión administrativa*

ABSTRACT

The main objective of this research is the formulation of a strategic planning for the Non-Governmental Organization for Development (NGDO) Center for Research, Education and Development – CIED.

In Peru we have a considerable number of NGDOs that work very closely with International Cooperation, because these organizations manage to reach the most isolated and excluded population in Per

As of 2008, the country's economic growth has been favorable, resulting in an increase in the per capita income level and, as a consequence, in the reduction of poverty, being located in the High Average Income Country (PRMA) category, once located in this category, our country ceases to be a priority for International Cooperation, which means that many NGDOs in our country will stop receiving financing, putting their sustainability and continuity at risk.

These NGDOs see their continuity even more complicated since the vast majority of these organizations lack administrative and / or managerial management systems based on administrative principles and their directors do not have a background on the subject.

The main objective of this research work is to propose the formulation of a Strategic Planning, which will allow improving the Administrative Management of the CIED NGDO, as well as constituting itself as an important management and control tool that will serve as the basis for an adequate decision making. , also help to develop strategies to ensure the sustainability and continuity of the NGDO in the long term.

Keywords: Strategic planning, Administrative management.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....iv
ABSTRACT.....v
INDICE DE CONTENIDO.....vi
ÍNDICE DE CUADROS.....x
INDICE DE FIGURAS.....xi
INDICE DE GRAFICOS.....xii
INDICE DE TABLA.....xiii
INTRODUCCIÓN.....xiv
CAPITULO I.....1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....1
1.1.- Enunciado del Problema.....1
1.1.1.- Planteamiento del problema.....1
1.1.2.- Formulación interrogativa del problema.....2
1.1.3.- Justificación.....3
1.2.- Delimitación de la investigación.....5
1.3.- Objetivos.....5
1.3.1.- Objetivo General.....5
1.3.2.- Objetivos Específicos.....5
1.4.- Hipótesis.....6
1.5.- Variables.....6
1.5.1.- Variable Independiente.....6
1.5.2.- Variable Dependiente.....6
CAPITULO II.....7
MARCO TEORICO.....7
2.1.- Planeamiento Estratégico.....7
2.1.1.- Definición de Planeamiento Estratégico.....7
2.1.2.- Evolución de la Planeación Estratégica.....8
2.1.4.- Principios de la Planeación Estratégica.....10
2.1.5.- Importancia de la Planeación Estratégica.....10
2.1.6.- Etapas del Planeamiento Estratégico.....11
2.1.7.- Escuelas de planeación estratégica.....14
2.1.7.1.- Escuelas de carácter preceptivo y normativo.....14

2.1.7.2.- Escuelas de carácter descriptivo y explicativo 15
2.2.- Gestión Administrativa 21
2.2.1.- Concepto de Gestión 21
2.2.2.- Gestión Administrativa 22
2.2.3.- Origen y Evolución de la Gestión Administrativa 23
2.2.4.- Precursores de la Gestión Administrativa 25
2.2.5.- Importancia de la Gestión Administrativa 27
2.2.6.- Modelos de Gestión Administrativa 28
2.2.7.- Funciones básicas de la administración 33
CAPITULO III 42
MARCO CONTEXTUAL 42
3.1. Las ONGD en el Perú 42
3.2. Evolución de las ONGD 44
3.3. Análisis del marco legal y tributario que rigen a las ONGD 46
3.3.1. Los tipos de organizaciones privadas no lucrativas 46
3.3.2. Tratamiento tributario de las Asociaciones sin fines de lucro 48
3.3.2.1. Impuesto a la Renta 48
3.3.2.2. Impuesto general a las Ventas 51
3.4. Registro de las ONGD en APCI 51
3.4.1. Registro en la APCI.- 51
3.4.2.- La Declaración Anual de Proyectos.- 53
3.4.3.- La Devolución de Impuestos.- 54
3.4.4.- La supervisión y Fiscalización de Proyectos.- 56
3.5. Centro de Investigación Educación y Desarrollo – CIED 58
CAPITULO IV 60
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO 60
4.1. Metodología 60
4.1.1. Tipo de Investigación 60
4.1.2. Diseño de Investigación y método de análisis 60
4.1.3. Población y muestra 61
4.1.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos 62
4.1.5. Tabulación, análisis e interpretación de datos 63
4.1.6. Elaboración de las conclusiones y recomendación 64
4.2. Análisis e interpretación de los cuadros estadísticos 64

CAPITULO V 81

PROPUESTA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA 81

5.1. Título 81

5.2. Introducción 81

5.3. Organigrama institucional propuesto 82

5.4. Estructura del planeamiento estratégico 83

5.4.1. Búsqueda de valores 83

5.4.2. Declaración de la Visión 83

5.4.3. Declaración de la Misión 83

5.4.4. Formulación de Objetivos 84

5.5. Análisis modelo PESTEL 85

5.5.1. Factores Políticos 85

5.5.2. Factores Económicos 86

5.5.3 Factores Sociales 86

5.5.4. Factores Tecnológicos 87

5.5.5. Factores Ecológicos 87

5.5.6. Factores Legales 88

5.6. Análisis del Microentorno Modelo Las Cinco Fuerzas de Porter 88

5.6.1. Rivalidad entre Competidores Existentes 89

5.6.2. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores 90

5.6.3. Amenaza de Posibles Servicios Sustitutos 91

5.6.4. Poder de Negociación de los Proveedores 91

5.6.5. Poder de Negociación de los Clientes 92

5.7. Análisis de los factores clave de éxito 94

5.7.1. Análisis FODA 94

5.7.2. Análisis interno 95

5.7.3. Análisis externo 96

5.8. Formulación de Estrategias 97

5.8.1 Etapa: de los insumos 97

5.8.2. Segunda Etapa: La adecuación 103

5.8.3. Tercera Etapa: La Decisión 114

CONCLUSIONES 118

RECOMENDACIONES 120

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 122
ANEXOS 127
Cuestionario de Planeamiento Estratégico 128
ANEXO 2 130
Entrevista dirigida al personal directivo de la ONGD CIED 130
ANEXO 3: 131
MATRIZ DE CONSISTENCIA 131

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: En qué Área de la ONGD CIED labora actualmente 65
Cuadro 2: Puede identificar con claridad la misión y visión de la ONGD CIED 66
Cuadro 3: La ONGD CIED acostumbra hacer diagnósticos acerca de sus fortalezas y debilidades (parte interna) y de sus oportunidades y amenazas (parte externa) 67
Cuadro 4: Conoce cuales son los valores que se manejan en la ONGD CIED 68
Cuadro 5: Piensa usted que cuenta con una participación activa en la ONGD CIED (son tomadas en cuenta sus ideas y opiniones)..... 69
Cuadro 6: La ONGD CIED cuenta con un organigrama establecido..... 70
Cuadro 7: Conoce usted si la ONGD CIED cuenta con un planeamiento estratégico .. 71
Cuadro 8: La ONGD CIED cuenta con un plan de sostenibilidad 72
Cuadro 9: La ONGD CIED da seguimiento a los proyectos que están ejecutando..... 73
Cuadro 10: Como se dan estos seguimientos 74
Cuadro 11: Conoce usted las funciones del cargo que desempeña en la ONGD CIED. 75
Cuadro 12: Existe una persona en la ONGD CIED encargada de la coordinación y/o supervisión..... 76
Cuadro 13: Como considera usted a su jefe 77
Cuadro 14: Conoce y pone en práctica usted las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo de la ONGD CIED..... 78
Cuadro 15: Brinda capacitaciones la ONGD CIED a sus colaboradores y con qué frecuencia..... 79
Cuadro 16: Considera usted que la ONGD CIED le otorga la importancia que requiere la gestión administrativa 80

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg..... 17
Figura 2: Modelo de la Planeación estratégica de Steiner..... 18
Figura 3: Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo 19
Figura 4: Modelo general del proceso estratégico..... 20
Figura 5: Modelo del proceso de la administración estratégica de Clueck 40
Figura 6: Proceso de administración estratégica 41
Figura 7: Análisis de PORTER 93
Figura 8: Matriz de la gran estrategia..... 107
Figura 9: Ubicación de la ONGD CIED dentro de la matriz PEYEA..... 109
Figura 10: Matriz Boston Consulting Group (BCG) 112
Figura 11: Matriz Interna – Externa (IE)..... 113

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 : En qué Área de la ONGD CIED labora actualmente 65
Gráfico 2 : Puede identificar con claridad la misión y visión de la ONGD CIED 66
Gráfico 3 : La ONGD CIED acostumbra hacer diagnósticos acerca de sus fortalezas y debilidades (parte interna) y de sus oportunidades y amenazas (parte externa)..... 67
Gráfico 4 : Conoce cuales son los valores que se manejan en la ONGD CIED 68
Gráfico 5 : Piensa usted que cuenta con una participación activa en la ONGD CIED (son tomadas en cuenta sus ideas y opiniones) 69
Gráfico 6 : La ONGD CIED cuenta con un organigrama establecido..... 70
Gráfico 7 : Conoce usted si la ONGD CIED cuenta con un planeamiento estratégico 71
Gráfico 8 : La ONGD CIED cuenta con un plan de sostenibilidad 72
Gráfico 9 : La ONGD CIED da seguimiento a los proyectos que están ejecutando ... 73
Gráfico 10 : Como se dan estos seguimientos 74
Gráfico 11 : Conoce usted las funciones del cargo que desempeña en la ONGD CIED 75
Gráfico 12 : Existe una persona en la ONGD CIED encargada de la coordinación y/o supervisión 76
Gráfico 13 : Como considera usted a su jefe 77
Gráfico 14 : Conoce y pone en práctica usted las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo de la ONGD CIED 78
Gráfico 15 : Brinda capacitaciones la ONGD CIED a sus colaboradores y con qué frecuencia 79
Gráfico 16 : Considera usted que la ONGD CIED le otorga la importancia que requiere la gestión administrativa..... 80

INDICE DE TABLA

Tabla 1: Matriz de la rivalidad entre competidores existentes 90
Tabla 2: Matriz de entrada de nuevos competidores 90
Tabla 3: Matriz de amenaza de posibles servicios sustitutos 91
Tabla 4: Matriz de poder de negociación de los proveedores 92
Tabla 5: Matriz de poder de negociación de los clientes..... 92
Tabla 6: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) 100
Tabla 7: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) 102
Tabla 8: Matriz del FODA..... 105
Tabla 9: Matriz de Posición Estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) 108
Tabla 10: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica..... 115
Tabla 11: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica..... 116

INTRODUCCIÓN

Dando cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, pongo a consideración el trabajo de investigación titulado "PROPUESTA DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CASO: ONGD CENTRO DE INVESTIGACIÓN EDUCACIÓN Y DESARROLLO – CIED, AREQUIPA 2018"

Con el cual pretendo obtener el grado de Maestro en Ciencias Contables y Financieras con mención: Finanzas y Administración de Negocios.

Soy de profesión Contador Público, con más de 20 años de experiencia laboral, muchos de los cuales trabajando en las ONGD, he vivido muy de cerca las experiencias desarrolladas por estas organizaciones y puedo afirmar sin temor a equivocarme que el trabajo que desarrollan estas ONGD es de vital importancia en el crecimiento y desarrollo sostenible de nuestro país.

Preocupa ver el problema de la falta de financiamiento de estas organizaciones por el alejamiento de La Cooperación Internacional, y ver como de a poco estas ONGD están saliendo del mercado, primero reduciendo áreas de intervención, actividades y personal, dejando de apoyar a aquella población que aún no es atendida tanto por el estado como por las empresas lucrativas y replantea el papel de las ONGD, poniendo en grave riesgo su sostenibilidad y continuidad.

Tenemos que interiorizar que los recursos económicos que financian las actividades de estas organizaciones proceden en mayor parte de la Cooperación Internacional las cuales son cada vez más escasas y más difíciles de acceder.

Para sustentar esta hipótesis el trabajo de investigación se ha dividido en cinco capítulos que son los siguientes:

El Capítulo I, se plantea el problema de investigación y se destaca la significatividad de la misma, Además, se plantean los objetivos, se formula la hipótesis y se definen las variables. Todo ello permite una mejor visión del tema.

El Capítulo II, se desarrolla el marco teórico de la investigación, el cual es sustento para la elaboración del trabajo delimitando conceptos referentes al planeamiento estratégico y la gestión administrativa, a fin de establecer el planeamiento estratégico que realizan las ONGD en su proceso de gestión.

En el Capítulo III, se revisa la situación actual de las ONGD en el Perú, su evolución, el marco legal de las ONGD, Asimismo se ofrece una descripción de la ONGD CIED, su estructura organizacional y el cambio organizacional por el que están atravesando.

En el Capítulo IV, se presenta la metodología de la investigación, se aprecia el análisis, interpretación y discusión de las encuestas aplicadas, Asimismo los instrumentos que sirvieron tanto para el recojo como para el análisis de la información.

En el capítulo V, se presenta la propuesta del planeamiento estratégico, es a partir de este análisis que se van a determinar o redefinir la misión, visión, objetivos y estrategias de la ONGD, con el fin de orientar sus actividades, adaptarse y anticipar los cambios con miras al futuro.

Estoy seguro que esta investigación debe de enriquecerse aún más con los aportes, sugerencias y recomendaciones que puedan aportar los cuales contribuirán en la mejora de la gestión administrativa de la ONGD.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- Enunciado del Problema

Propuesta de un Planeamiento Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa de la ONGD Centro de Investigación, Educación y Desarrollo – CIED, Arequipa 2018".

1.1.1.- Planteamiento del problema

El Perú fue declarado "País de Renta Media Alta" en el año 2008, debido al avance en el ingreso bruto nacional impulsado por el crecimiento económico. Siguiendo los criterios del Banco Mundial, el intervalo que ubica a un país en la categoría de renta media alta es entre US$ 3956 y US$ 12235 dólares de ingreso bruto per cápita, teniendo el Perú US$ 4243 dólares en ese año, una vez que alcanzo esta categoría paulatinamente se deja de ser sujeto prioritario de la ayuda al desarrollo.

Ante esta situación nace una pregunta ¿Se debe seguir apoyando a un país con indicadores económicos muy superiores a casi dos terceras partes de los demás países? La respuesta seria obvia, no debería de seguir apoyándose. Pero el desarrollo no puede limitarse exclusivamente basada

en el crecimiento económico porque esto nos llevaría a ignorar otros asuntos en la vida de las personas, algo tan importante como es la Inclusión Social.

Indudablemente esta situación ha puesto en riesgo la sostenibilidad y continuidad de las ONGD en el Perú ya que una de las principales fuentes de financiamiento que se tenía eran provenientes de la Cooperación Internacional y esencialmente la relación que existe entre ONGD – ENIEX.

Ante esta situación nace otra interrogante ¿Es necesaria la presencia de la ONGD en el Perú?, yo pienso que si es importante, porque si bien es cierto el importante crecimiento económico alcanzado por nuestro país que lo ubica en la categoría de País de Renta Media Alta, no ha tenido igual avance en aspectos que inciden directamente en la calidad de vida de la mayoría de los peruanos, este contraste es tan notable que hay una frase que hay algunos que señalan que existe otro Perú, uno ajeno al llamado "País de Renta Media Alta".

Ante esta situación surge la necesidad de poder fortalecer a las ONGD ya que la falta de conocimiento en el nivel directivo de herramientas de planeación ha dado como resultado la carencia de un planeamiento estratégico herramienta fundamental en el desarrollo de la organización y su existencia a largo plazo.

1.1.2.- Formulación interrogativa del problema

Problema General

Dada la situación planteada el problema puede quedar formulado interrogativamente con la siguiente pregunta:
¿Cómo incide la falta de un Planeamiento Estratégico en la mejora de la Gestión Administrativa de la ONGD Centro de Investigación, Educación y Desarrollo – CIED, Arequipa 2018?

Problemas específicos

- ¿Se ha analizado y descrito correctamente al análisis situacional adecuado de la ONGD CIED que nos permita obtener información relevante?
- ¿No contar con la matriz FODA no permite realizar un análisis interno y externo de la ONGD CIED
- ¿La carencia de estrategias no permite mejorar la gestión administrativa de la ONGD CIED?
- ¿A través de la formulación e implementación se mejorara la gestión administrativa dela ONGD CIED?

1.1.3.- Justificación

Justificación teórica

La gran mayoría de las organizaciones sin fines de lucro han nacido de la buena voluntad de un grupo de personas afines a una misma causa que no perseguían un fin lucrativo sino una iniciativa social y fines humanitarios, si bien es cierto estas organizaciones adquirieron mayor relevancia en los años ochenta, manejando mayores recursos y ampliando su campo de acción, no se han encontrado en muchos de los casos, bien preparadas, la mayoría de sus directores y/o jefes, tienen poco conocimiento de administración y/o gestión administrativa, lo cual ha implicado en ocasiones escaso cumplimiento de objetivos, niveles de impacto bajo, además su condición de ser sin fines de lucro, ha sido entendida como una falta de exigencia hacia un desempeño eficiente en la gestión administrativa.

Estas organizaciones en su gran mayoría carecen de sistemas de gestión administrativa y/o gerenciales basados en principios administrativos y sus directores no tienen una preparación específica sobre el tema.

Por lo expuesto y ante la problemática de estas organizaciones he creído por conveniente presentar la tesis que tiene por título "PROPUESTA DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ONGD CENTRO DE INVESTIGACIÓN, EDUCACIÓN Y DESARROLLO – CIED, AREQUIPA 2018"

El trabajo de investigación va permitir desarrollar una propuesta de un planeamiento estratégico en la cual se tiene que poner en manifiesto, el valor añadido de la organización, en lo que son "competitivos", en lo que son "más competentes" concretar las áreas en las que tienen "más capacidad", se tiene que saber "hacer más con menos recursos económicos", a la vez que hay que explorar nuevas fuentes de financiación de las ideas, proyectos y acciones de la ONGD CIED.

Justificación empírica

El caso de estudio de la presente tesis será la ONGD CIED, una de las ONGD más antiguas del país, que viene atravesando serias dificultades administrativas y de financiamiento.

La presente investigación pretende desarrollar una propuesta de un planeamiento estratégico de la ONGD CIED, la cual nos permita detectar áreas de mejora, oportunidades, fortalezas y debilidades, los resultados de la tesis permitirá proponer mejoras a la gestión administrativa de la ONGD CIED para su mejoramiento, fortalecimiento y toma de decisiones institucionales.

Viabilidad

La viabilidad de esta tesis se sustenta en que la investigación no va a suponer gastos excesivos ni financieros ya que serán cubiertos con recursos propios. No se va a requerir personal adicional y el uso de materiales será en cantidades moderadas para el trabajo de campo.

1.2.- Delimitación de la investigación

La principal limitación de esta investigación es la dificultad para la obtención de la información actualizada y detallada, en el Perú existe muy poca información sobre las ONGD, la poca información data de hace 20 años una realidad muy distinta a la que actualmente están atravesando estas organizaciones, uno de los cambios más significativos es la reducción en el flujo de fondos de la Cooperación Internacional. En el 2008. Perú fue declarado País de Renta Media Alta (PDMA), lo cual nos coloca en una posición de baja prioridad para la Cooperación Internacional.

1.3.- Objetivos

1.3.1.- Objetivo General

El objetivo general de la presente investigación es "Proponer la Formulación de un Planeamiento Estratégico que procure el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la ONGD Centro de Investigación, Educación y Desarrollo – CIED, Arequipa 2018, que le permita mejorar y fortalecer la organización para lograr y mantener una ventaja competitiva que garantice su sostenibilidad y continuidad".

1.3.2.- Objetivos Específicos

- Verificar el análisis y descripción de la situación de la ONGD CIED para obtener información relevante.
- Determinar a través de la matriz FODA el análisis de la situación interna (FD) y los factores externos (OA) de la ONGD CIED.
- Desarrollar propuestas de estrategias para el mejoramiento de la gestión administrativa de la ONGD CIED.
- Realizar una propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la ONGD CIED.

1.4.- Hipótesis

Dado que la gran mayoría de estas ONGD carecen de sistemas de gestión administrativa y/o gerencial basados en principios administrativos y la falta de financiamiento que están atravesando lo cual pone en riesgo su continuidad. Es muy probable que mediante la formulación de un Planeamiento Estratégico le permita mejorar y fortalecerse institucionalmente para lograr y mantener una ventaja competitiva que garantice su sostenibilidad y continuidad.

1.5.- Variables

1.5.1.- Variable Independiente

Planeamiento Estratégico

Indicadores

- Análisis situacional
- Elaboración de matrices
- Planteamiento de objetivos y estrategias

1.5.2.- Variable Dependiente

Gestión Administrativa

Indicadores

- Planificación
- Organización
- Dirección y
- Control

CAPITULO II
MARCO TEORICO

2.1.- Planeamiento Estratégico

2.1.1.- Definición de Planeamiento Estratégico

> "La Planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan a una empresa alcance sus objetivos" (Fred, 2013, pág. 5)

> "La planificación es una potente herramienta que nos ayudaría a tomar decisiones sobre la priorización de los objetivos, problemas, necesidades (no todo puede hacerse al mismo tiempo), y seleccionar el método más adecuado para efectuar una intervención de calidad" (Navajo, 2009, pág. 18)

> "Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de la situación interna y externa, tanto pasada como presente, y que en consecuencia permite trazar en el futuro una ruta precisa, así como prever el diseño de planes de contingencia, sistema de monitoreo y una estructura organizacional descentralizada y flexible como complemento". (Palacios, 2018, pág. 60)

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker

> "La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, los cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado." (Drucker, 1984, págs. 133-136)

El planeamiento estratégico para una ONGD está llena de incertidumbre ya sea por la duración de sus proyectos que desarrolla los cuales tienen un plazo máximo de tres años y un mínimo de 1 año, por la captación de sus recursos financieros que provienen en su mayoría del financiamiento externo y por la preocupación de los colaboradores al no poder contar con una estabilidad laboral dentro de la organización.

2.1.2.- Evolución de la Planeación Estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta.

Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda era imposible estropear los negocios. Pero entonces estallaron los

turbulentos años 70 y hubo una sucesión de crisis: los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra del Medio Oriente.

Sobrevino una escases de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y aumento del desempleo.

Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocio.

"Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o línea de producto" (Darwin, 2018).

2.1.3.- Características de la Planeación Estratégica

En gran parte de las definiciones que plantean en torno a la planificación estratégica se encuentran las siguientes características:

- La planificación trata de hacer coherentes los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades.
- La planificación intenta optimizar el logro de los objetivos.
- La planificación es reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro.
- La planificación es un proceso social.
- La planificación es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria.
- La planificación intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a los valores de quien las elige.

2.1.4.- Principios de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica se fundamenta en principios que la conducen hacia el beneficio de la empresa y así llegar a los objetivos propuestos, los principales principios son:

- **Factibilidad**: Debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
- **Objetividad y cuantificación**: Basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios expresados en tiempo y dinero.
- **Flexibilidad:** Permite establecer márgenes de amplitud que permiten afrontar situaciones imprevistas y que pueden proporcionar otros curso de acciona a seguir.
- **Unidad:** Todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.
- **Del cambio de estrategias:** Cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas procedimientos y presupuestos para lograrlo.

2.1.5.- Importancia de la Planeación Estratégica

La importancia de una adecuada planeación estratégica permitirá a la organización alcanzar sus metas a corto y largo plazo.

- Es un proceso que nos permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno.
- Orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia donde deben dirigir sus esfuerzos, los motiva a trabajar en conjunto, aportar ideas, hacerlos participes de las decisiones, creando un ambiente de trabajo en comunidad.

- Permite fijar objetivos y estrategias que sirven para controlar y evaluar el desempeño de la alta dirección, y dentro de este marco hacer un uso eficiente de los recursos e integrar y coordinar mejor las actividades.
- Ayuda a identificar los grandes problemas estratégicos y a predecir el desempeño futuro de la organización.

2.1.6.- Etapas del Planeamiento Estratégico

El planeamiento estratégico se compone en:

1. Declaración de la visión:

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la organización en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.
La visión responde a la pregunta: "¿qué queremos ser?".

2. Declaración de la misión y establecimiento de valores:

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la organización.

La misión responde a la pregunta: "¿cuál es nuestra razón de ser?".

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una organización, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

3. Análisis externo de la organización:

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

4. Análisis interno de la organización:

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

5. Establecimiento de los objetivos generales:

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la organización, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la organización, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la organización, así como la situación del entorno.

6. Diseño, evaluación y selección de estrategias:

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la organización, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.

Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.

Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

7. Diseño de planes estratégicos:

Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.

Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

2.1.7.- Escuelas de planeación estratégica

El proceso de la planeación estratégica ha ido cambiando con el tiempo a lo largo de un continuo que va de un carácter preceptivo y normativo fuerte y rígido, en un extremo, hasta un carácter descriptivo y explicativo maleable en el otro. En un extremo está la prescripción, o un recetario de cómo se debe formular la estrategia, y en el otro está la descripción, o la explicación de la forma en que las organizaciones formulan la estrategia.

2.1.7.1.- Escuelas de carácter preceptivo y normativo

1. Escuela de planeación.- Aborda la estrategia como un proceso formal. La formulación de la estrategia opera como un proceso formal y documentado para desglosar la planeación estratégica en planes operativos y para crear una jerarquía en la que se conjuguen unos con otros.

2. Escuela de diseño.- Estudia la estrategia como un proceso de adecuación; es decir, parte del supuesto de que el proceso de formulación de la estrategia sirve para adaptar y empatar los aspectos internos de la organización (sus fortalezas y debilidades) y los aspectos del entorno externo (amenazas y oportunidades). El enfoque busca esa adecuación y define la formulación de la estrategia como concepción deliberada y consciente que se concentra en objetivos previamente establecidos.

3. Escuela de posicionamiento.- Aborda la estrategia como un proceso analítico. Según esta escuela, la planeación estratégica busca definir un posicionamiento estratégico de la organización frente al entorno externo, el cual debe ser analizado y conocido previamente. Las posiciones genéricas de la organización se deben identificar por medio del análisis de la situación de la competencia sectorial.

Según esta escuela, las decisiones estratégicas de la organización se resumen en dos y solo dos: la decisión de la cartera o del portafolio de productos/servicios y la del posicionamiento.

2.1.7.2.- Escuelas de carácter descriptivo y explicativo

1. Escuela de las iniciativas emprendedoras.- Aborda la estrategia como un proceso visionario. Este planteamiento enfoca el proceso estratégico a partir del ejecutivo más alto de la organización, quien es el principal responsable de idear la visión y de impulsar el negocio. Así la formulación de la estrategia es un proceso visionario, por lo cual la visión es una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder.

2. Escuela cognitiva.- Aborda la estrategia como un proceso mental. Se considera que la planeación estratégica es un proceso mental en función de la forma en que las personas en que las personas perciben e interpretan la realidad del entorno

3. Escuela del aprendizaje.- Aborda la estrategia como un proceso emergente. La formulación de la estrategia es un proceso emergente de aprendizaje y de construcción por incrementos, tanto individual como colectivo. Su punto focal es la administración progresiva de los cambios y no de la estrategia.

Para Weick el comportamiento de aprendizaje funciona así:

- Primero actuar haciendo algo
- Después descubrir y seleccionar lo que realmente funciona
- Por último, retener tan solo los comportamientos que parecen deseables, adecuados o que producen resultados.

4. Escuela del poder.- Aborda la estrategia como un proceso de negociación. Según esta escuela, la planeación estratégica es un proceso de índole política, en la que el poder se disputa de manera interna en la organización, e implica la persuasión, la negociación y la componenda (perspectiva micro e intraorganizacional). La organización, desde una

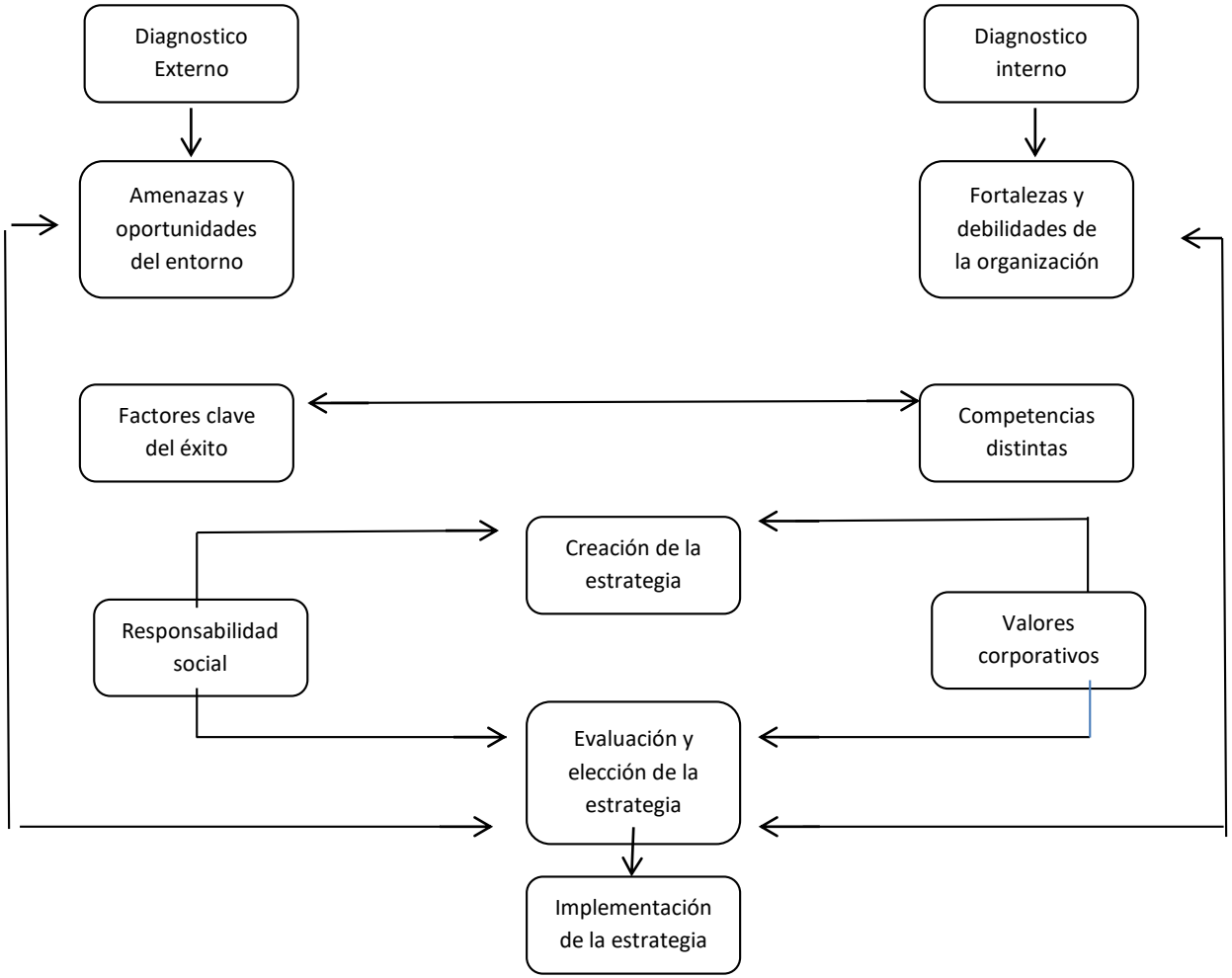
perspectiva macro, se entiende como una entidad que usa su poder sobre otros para desarrollar asociaciones, empresas mancomunadas (joint ventures) u otras interrelaciones a efecto de negociar estrategias colectivas para su provecho o para ampliar su dominio.

5. Escuela de la cultura.- Aborda la estrategia como un proceso colectivo y social. Según esta escuela, la planeación estratégica es un proceso social que se basa en la cultura organizacional para abordar los intereses comunes y la integración del sistema. La formulación y la reformulación de la estrategia casi siempre constituyen una especie de revolución cultural. Se trata de una escuela que considera que la cultura inhibe los cambios estratégicos más significativos.

6. Escuela del entorno.- Aborda la estrategia como un proceso que reacciona a las circunstancias externas. Esta escuela subraya que la estrategia es un medio que permite a la organización moverse dentro de su entorno con libertad en la medida de lo posible y en función de las demandas del medio ambiente.

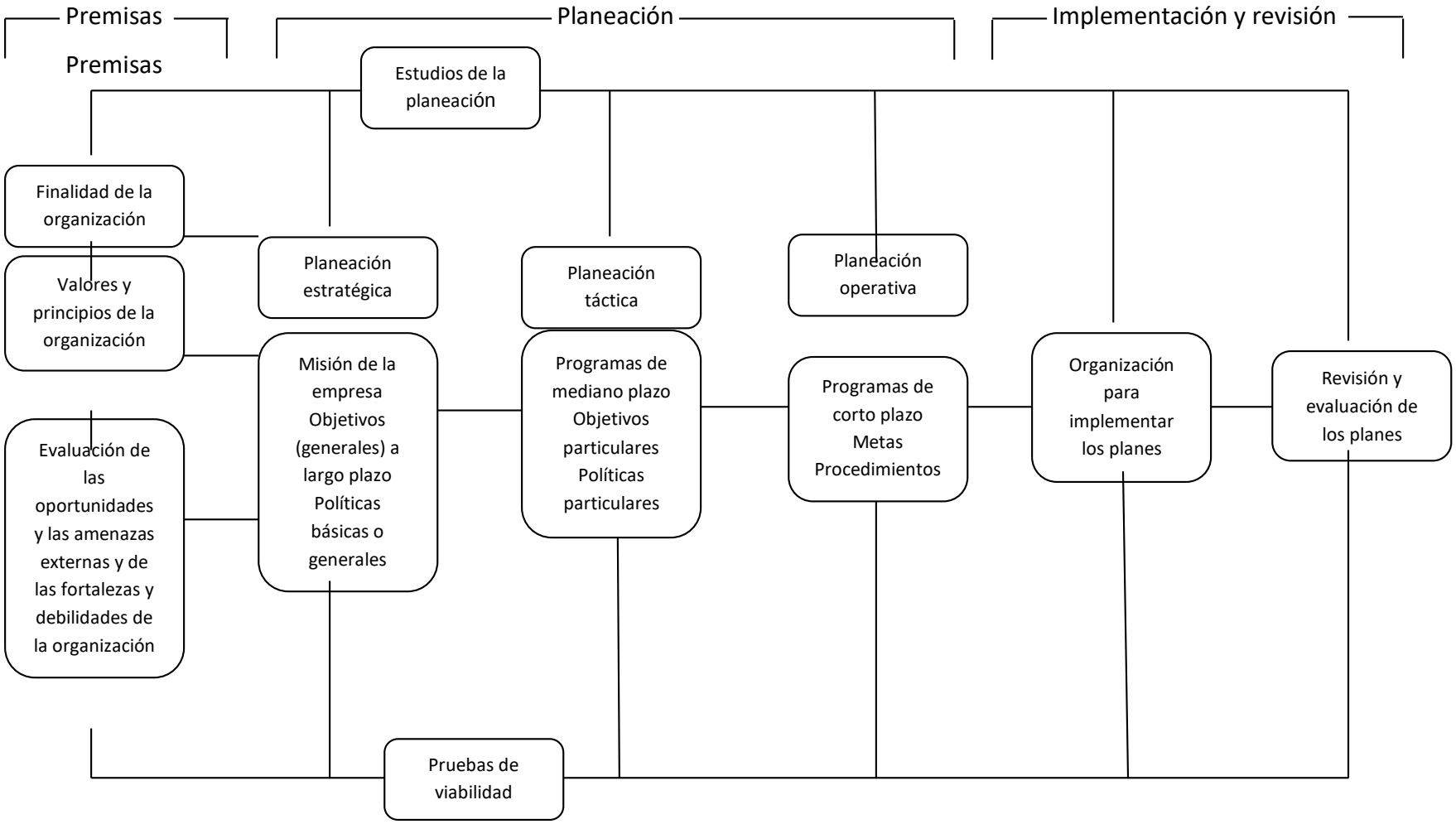
7. Escuela de la configuración.- Aborda la estrategia como un proceso de transformación. Según esta escuela, la planeación estratégica es un proceso de configuración de la organización de acuerdo con cada tipo de situación del entorno con el propósito de integrar y articular a sus diferentes partes. A medida que se registran cambios en la situación del entorno se presenta una transformación organizacional dramática porque la empresa se configura de nuevo de acuerdo con la nueva situación del entorno.

Figura 1: Modelo Básico del Sistema de la Planeación Estratégica de Mintzberg



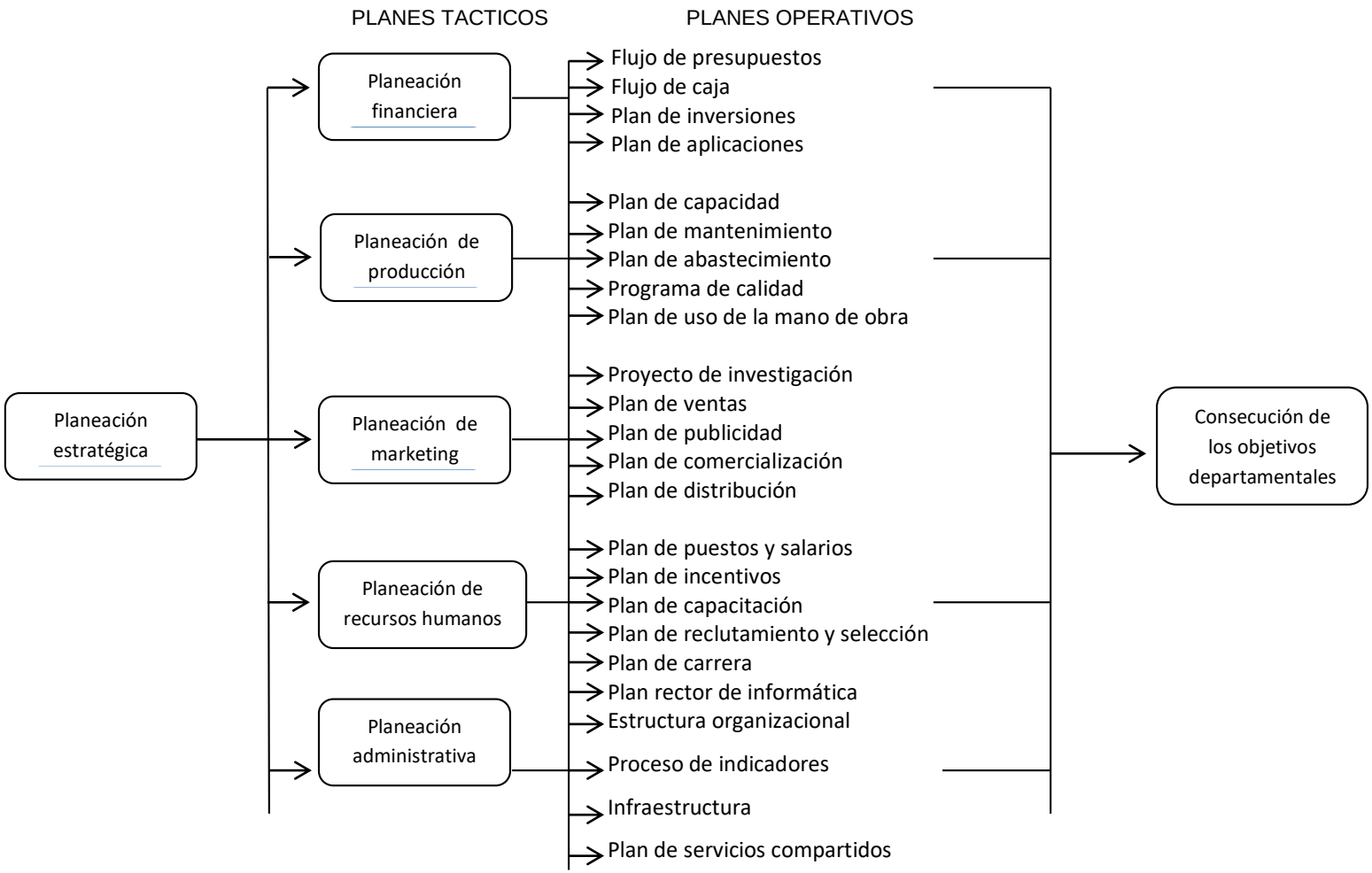
Fuente: HENRY MINTZBERG. The rise and Fall of Strategic planning. Nueva York: Free Press. 1994, pág. 37

Figura 2: Modelo de la Planeación Estratégica de Steiner



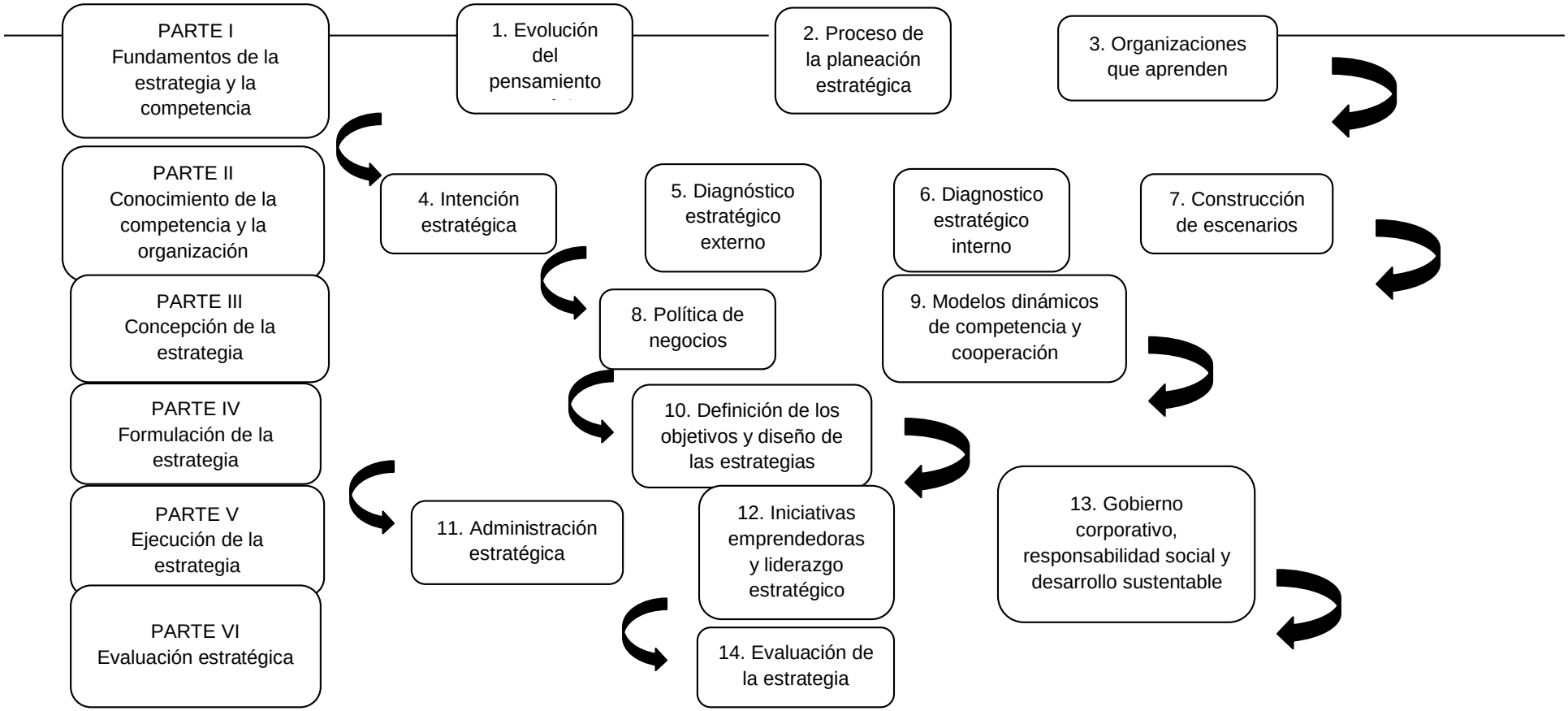
Fuente: GEORGE A. STEINER. Top Management Planning. Nueva York: Macmillan. 1969 pág. 36

Figura 3: Procesos de la Planeación por Nivel Jerárquico y por Tipo



Fuente: IDALBERTO CHIAVENATO Introdução a teoria geral de administração, Rio de janeiro: Elsevier/Campus, 2004, pág. 171

Figura 4: Modelo General del Proceso Estratégico



Fuente: IDALBERTO CHIAVENATO Planeación Estratégica 2da. Edición, pág. 47

2.2.- Gestión Administrativa

El campo de la Gestión Administrativa de las ONGD es considerado como el más débil por muchas organizaciones y una demanda para su fortalecimiento son herramientas y conceptos de gestión.

El manejo de la gestión de las ONGD por lo general ha estado en manos de personas con poco conocimiento sobre el tema, debido a que a la Cooperación Internacional no financia el tema administrativo, teniendo las ONGD pocos recursos económicos para destinarlos a este fin.

2.2.1.- Concepto de Gestión

> "La gestión estrechamente conceptualizada se asimila al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo". (Martinez, 2000, pág. 11)

> "Conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que una organización cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la soluciones de tareas eficientemente" (Cruz , 2007, pág. 5)

> "La gestión incluye una serie de funciones diferentes que tienen el compromiso de realizar una tarea con éxito, la gestión es todo acerca de hacer las cosas. Resulta ser el camino y el proceso de como una organización logra los objetivos o metas, y es en este sentido que la gestión se considera un arte y una ciencia también". (Hernández, 2001, págs. 14-25)

"De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar" (Salgueiro, 2013, págs. 24-30)

La gestión de una organización no lucrativa, es la ordenada gestión de los servicios de asistencia, desarrollo y ejecución de programas y proyectos dentro del marco de la sociedad civil, con características no discriminatorias y apolíticas, con independencia de acción del poder político y del entorno gubernamental.

2.2.2.- Gestión Administrativa

La administración es la adecuada y correcta disposición de bienes y recursos de una empresa para lograr la optimización del desarrollo correspondiente a la misma en la consecución de la utilidad y la ganancia.

Es importante destacar que una buena administración depende de una correcta gestión.

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que "la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar".

Las ONGD al igual que las empresas lucrativas tienen mucha similitud salvo que las ONGD están exoneradas del Impuesto a la Renta, no cuentan con accionistas que otorguen el capital y el remanente que exista no se puede distribuir entre los asociados. Fuera de esto al igual que las empresas lucrativas, tienen competidores, clientes, proveedores y colaboradores y al igual que las empresas lucrativas deberían de trabajar su plan estratégico, lamentablemente por falta de fondos la gran mayoría de organizaciones no lucrativas dejan de lado el planeamiento estratégico, abocándose en el día a día y en la búsqueda de recursos para poder cubrir sus

gastos administrativos, que no son financiadas por la Cooperación Internacional.

Las realidad nos indican que existe una relación casi siempre positiva entre la planeación estratégica y el desempeño, es decir que las organizaciones que usan la administración estratégica tienen niveles más altos de desempeño.

2.2.3.- Origen y Evolución de la Gestión Administrativa

La práctica de administración ha existido desde los tiempos más remotos, los relatos Judío – Cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de alcas a gobernar ciudades y ganar la guerra, muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo, el enseño a Moisés los conceptos de delegación , la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W, Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina.

Gestión Administrativa en la Edad Antigua

A pesar de que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua, ya que nace con el hombre mismo, puesto que en todo tiempo ha habido la necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones y de ejecutar; de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la actualidad y que pueden observarse en el código de Hammurahi, en el Nuevo Testamento, así como en la forma de conducir los

asuntos en la antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo.

En Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. La administración del Imperio Romano se caracterizó por la centralización

La Administración en la Edad Media

Durante los últimos años del Imperio Romano el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la Edad Media, hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas que habían existido anteriormente.

Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consolidaron instituciones como la iglesia católica. En ésta época la administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia, los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

La Administración en la Edad Moderna

Al inicio de ésta época surge en Prusia y Austria un movimiento administrativo conocido como cameralistas que alcanzó su mayor esplendor en 1560 y trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en ésta época. Para algunos tratadistas los cameralistas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública.

A mediados del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual preciso de una nueva generación de administradores, que

desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos.

La Administración en la Edad Contemporánea

En ésta época se asientan las bases para el desarrollo de la administración como una verdadera ciencia, ya que como fruto de las necesidades de la época, surgen teorías, principios y funciones administrativas, que aunque superadas o modificadas, cumplieron un papel importante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo.

La Administración en la Sociedad Moderna

A pesar de que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en los últimos setenta años en el mundo industrial. La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno, cada organización, cada empresa requieren toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evaluación del desempeño con base en objetivo previamente determinados, consecución y ubicación de varios recursos.

2.2.4.- Precursores de la Gestión Administrativa

Para que la administración sea lo que es hoy día, hubo personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma. Entre ellos se encuentran: Confucio: Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la administración pública, recomendando:

- Que las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas.
- Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidarismo.
- Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas, desinteresadas y capaces.

Adam Smith: Enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

Henry Metacalfe: Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una buena manera de control, considerada como muy eficiente. Publicó un libro titulado "El costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados", considerada como una obra precursora de la administración científica.

Woodrow Wilson: Hizo una separación entre política y administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración, propugnando su enseñanza a nivel universitario.

Frederick W. Taylor: Se le considera padre de la administración científica; Taylor trabaja entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración, descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según su criterio, los trabajadores "en lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente lo menos que pueden". Además promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos.

El disminuyó la jornada diaria de trabajo de 10 ½ a 8 ½ horas e introdujo períodos de descanso, el sistema de salarios diferenciales y otras mejoras.

Henry Fayol: Fue el primero que desarrolló una teoría general de la administración, por lo que se le considera el "padre de la administración moderna".

Fue el primero que propugnó porque se enseñara administración en los centros educativos.

Fayol aportó catorce principios básicos a la administración, estos son:

- División del Trabajo.
- Autoridad.
- Disciplina
- Unidad de Mando.
- Unidad de Dirección.
- Subordinación del Interés Particular al Interés General.
- Remuneración del Personal.
- Centralización.
- Cadena de Mando.
- Equidad.
- Estabilidad del Personal.
- Iniciativa.

2.2.5.- Importancia de la Gestión Administrativa

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. La administración pone en orden los esfuerzos según George Terry.

En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa.

2.2.6.- Modelos de Gestión Administrativa

Un modelo de gestión es un marco referencial para la administración y toma de decisiones en una empresa, es decir, es la secuencia ordenada en la que se deben realizar las actividades administrativas, haciendo un uso eficiente de los recursos asignados para facilitar el proceso de toma de decisiones y la construcción de nuevas estrategias.

Todas las organizaciones sean grandes o pequeñas poseen un modelo de gestión, sin embargo muchos de ellos no están explícitamente detallados o son de conocimiento de los miembros de la empresa. A pesar de que trabajador o funcionario posee funciones y responsabilidades asignadas, en varias ocasiones estas no son explicitas, los procesos se adaptan a las exigencias del negocio, pero existe un modelo de negocio informal.

La importancia del estudio de este tema radica en que se deben crear modelos de negocio explícitos, en que cada proceso sea detallado y que cada miembro de la organización conozca cuáles son sus atribuciones y limitaciones, para facilitar el control de la empresa y monitorear el alcance de los objetivos.

a. Gestión por Objetivos:

La gestión por objetivos involucra la participación de todos los trabajadores de la organización, “cada empleado deberá definir sus objetivos para después analizarlos, compararlos y encaminarlos hacia la mejora de los objetivos de la empresa” (Lopez, 2018)

La gestión por objetivos fue definida por Drucker en 1954 en su libro "La gerencia de empresas". Según Drucker "los gerentes deben evitar la trampa de la actividad, que los atrapa en las actividades cotidianas y los hace olvidar su propósito, alcanzar los objetivos principales".

La gestión por objetivos es una forma participativa de dirigir una organización, en el que las decisiones son tomadas en conjunto y la opinión de los trabajadores se combina con los objetivos de la empresa.

Al definir los objetivos generales de la empresa, se determinaran los que cumplirán por cada área de trabajo. El cumplimiento de los objetivos será monitoreado por los directivos de cada departamento y su contribución a los objetivos generales de la organización.

La gestión por objetivos ha permitido mejorar la administración gracias a que involucra a todos los miembros de la empresa, quienes después de experimentar las necesidades y analizar las debilidades en sus respectivos departamentos, proponen las estrategias de cambio; además, la participación de todos los miembros de la organización eleva el nivel del compromiso con el cumplimiento de las metas.

b. Gestión por Proyectos:

La gestión por proyectos puede ser según los tipos de empresa y su finalidad, existen empresa que su razón de ser es el desarrollo de proyectos personalizados, como las constructoras, otras como las industriales que gestionan a través de proyectos el desarrollo de un nuevo producto y las que desarrollan proyectos para realizar cambios en la dirección o administración cotidiana de una empresa.

El presente punto se enfoca en el tercer modelo, que es de aplicación en cualquier tipo de empresa, entonces definiremos a la gestión por procesos

como el sistema que permite re-direccionar los procesos administrativos actuales mediante un plan estratégico llamado proyecto.

> "Los proyectos se pueden definir como la realización de una serie de actividades relacionadas entre sí, para conseguir un producto final con unas determinadas características, que debe obtenerse dentro de un plazo de tiempo prefijado y con un determinado presupuesto económico" (Instituto Internacional San Telmo, 2018)

Un proyecto involucra la participación de varios equipos, dependiendo del área a ser modificada, cada equipo estará a cargo de distintos aspectos, pero todos responderán a los objetivos y metas planteadas.

c. Gestión de Calidad Total:

La gestión de calidad total como su nombre lo determina está enfocado en la calidad de todos los procesos de la empresa, es modelo de gestión adicional a la administración tradicional, es decir, una vez que todos los procesos han sido entendidos y aplicados eficientemente por los miembros de la organización, aparece el modelo de gestión de calidad total como medida de control permanente a los procesos.

Este modelo de gestión está enfocado en la calidad total en todos los aspectos de la organización para maximizar la satisfacción del cliente.

"Un sistema de calidad se concentra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo" (Gonzales, 2018)

A pesar de que la calidad total es un modelo de gestión implementado en grandes organizaciones, se ha visto la necesidad de crear sistemas de control para monitorear el cumplimiento de los procesos basados

en calidad total, el sistema más común y de gran difusión en empresas internacionales es el control de calidad ISO 9000.

El sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9000 busca asegurar el cumplimiento eficaz y eficiente de la declaración de misión y de todos los procedimientos establecidos que interaccionan en cada uno de los procesos.

Este certificado se ha convertido en requisito indispensable para las empresas que realicen negocios con el mundo, ya que es un reflejo de que todos sus procesos son desarrollados en función de la calidad total.

d. Gestión por Competencias:

El modelo de gestión por competencias se enfoca en el talento humano de la organización y convierte al personal de trabajo en el activo más importante para el alcance de los objetivos de la empresa.

Considera que sin el aporte intelectual de los empleados y funcionarios, las metas no podrían ser alcanzadas, ya que son las personas las que hacen posible los resultados, usando los recursos como herramientas para lograrlos.

Si analizamos el significado de competencia, como una definición sencilla de diccionario tenemos que es “Pericia o aptitud que poseen las personas que hace que su desempeño sea efectivo”, por consiguiente, el modelo este modelo de gestión se fundamenta en la capacidad intelectual que posee cada miembro de la empresa y que hace posible alcanzar los objetivos generales.

Para aplicar este modelo de gestión se debe iniciar con una minuciosa y correcta selección de su personal, buscando personas idóneas para cada

puesto de trabajo, la selección debe ir sumada a la designación exacta de las funciones para las cuales este trabajador tiene competencia.

La capacitación continua del personal forma parte de los principios de la gestión por competencia, ya que mantener empleados capacitados en base a las exigencias del mercado laboral, genera empleados comprometidos, ya que ven a la organización como el principal aportador de su crecimiento profesional.

e. Gestión por Procesos:

La gestión por procesos integra las actividades relacionadas al giro del negocio, este sistema establece la transformación de entradas en salidas (resultados) encaminadas a la satisfacción del cliente.

También se la puede definir como un modelo de administración que comprende la sumatoria de actividades realizadas por los diferentes departamentos que componen organización.

El modelo de gestión por procesos requiere la identificación de las principales actividades y transacciones del negocio, los pasos y funciones que componen cada actividad, y la interacción de las unidades de trabajo o departamentos de la empresa.

Es necesario resaltar que no todas las actividades que se realizan en una empresa son procesos; los procesos deben tener un propósito definido y ser susceptibles a descomponerse en varias tareas, el conjunto de las operaciones o tareas componen un proceso.

Para una gestión por procesos eficiente es indispensable la correcta identificación de las actividades fundamentales para la organización y su agrupación en unidades operativas o departamentos.

Una gestión por procesos bien estructurados, con los recursos y coordinación adecuados, permitirá optimizar de forma significativa la utilización de los recursos, mejorar el control interno y brindar servicios eficientes.

Un proceso deberá cumplir con las siguientes características básicas:

- Se pueden describir las entradas y las salidas.
- Un proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios.
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- Debe contar con indicadores de medición de resultados. (Quinteros, 2018).

2.2.7.- Funciones básicas de la administración

Las funciones administrativas se distinguen como un proceso correcto de la administración. Que busca aumentar la eficiencia de la empresa a través de la disposición de los departamentos de la empresa y de sus interrelaciones. De allí la importancia de la estructura y el funcionamiento de la misma. Enfoque de arriba hacia abajo, es decir del componente directivo hacia el componente ejecutor, es decir hacia los diferentes departamentos. La empresa y el proceso administrativo se encuentran divididos bajo la centralización de un jefe principal.

1. Planificación:

Los administradores deben planificar sus actividades para condiciones futuras, deben desarrollar objetivos estratégicos y asegurar el logro de los objetivos. Por lo tanto, se deben evaluar futuras contingencias que afectan a la organización, y dar forma al panorama futuro ya sea operacional o estratégico de la empresa.

La administración debe visualizar el futuro y trazar las acciones a seguir, se debe planificar todas las actividades basadas en condiciones futuras, se establecen los objetivos estratégicos y se asegura el logro de los mismos. Un buen plan de acción debe ser preciso y basarse en la unidad, continuidad y además tener cierta flexibilidad. Se usa para proporcionar una dirección general entre sus tareas está la de proporcionar a los administradores herramientas de seguimiento y evaluación de resultados, a la vez detectar áreas de posibles oportunidades de mejora.

La planeación es importante, ya que en sus objetivos se resume el rumbo a seguir y las metas a alcanzar además, se resume el crecimiento económico y general de la empresa.

Una de las maneras de trazar la planificación es: definir claramente un problema, estudiar las experiencias pasadas y para prever el futuro, determinar diferentes formas para actuar, seleccionar la mejor, asignar los recursos, prepararse para posibles situaciones adversas.

2. Organización:

Los administradores deben organizar la fuerza de trabajo de una manera y estructura eficiente para que de esta manera se puedan alinear las actividades de la organización. Los administradores también deben capacitar y contratar a las personas adecuadas para el trabajo, y siempre asegurar una mano de obra suficientemente calificada y educada.

La administración debe crear el entorno organizacional material y social de la empresa. Debe proporcionar las cosas útiles para el adecuado funcionamiento empresarial, movilizando los recursos materiales y humanos para llevar el plan a la acción.

Una manera de plantear esta función administrativa es organizar la fuerza de trabajo de manera eficiente para que se puedan alinear las

actividades de todos los departamentos de la organización, una opción para incrementar el rendimiento es contratar personas capacitadas para el trabajo e incrementar el adiestramiento de las mismas a través de cursos y estudios especializados, así asegurar una mano de obra calificada y eficiente.

3. Dirección:

Los administradores deben supervisar a sus subordinados en su trabajo diario, e inspirarlos a alcanzar las metas de la empresa. Así mismo, es responsabilidad de los administradores comunicar los objetivos y las políticas de la empresa a sus subordinados. El supervisor de los subordinados siempre debe estar alineado con las políticas de la empresa, y cada administrador debe tratar a sus subordinados bajo los estándares de la compañía.

La administración debe guiar y orientar al personal. Es su responsabilidad comunicar las políticas y los objetivos de la empresa a sus subordinados. El supervisor y cada administrador deben tratar a sus subordinados bajo determinados estándares de respeto, liderazgo y motivación.

Una manera de ejecutar la dirección es supervisar a los trabajadores en su trabajo diario e inspirarlos a lograr las metas departamentales, se deben establecer orientaciones de acuerdo a las necesidades de cada trabajador y cada departamento a fin de que las tareas resulten eficientemente realizadas. Para los nuevos empleados pautar una orientación formal dando indicaciones y enseñando de manera general lo que necesitan para desempeñar el cargo.

4. Control:

Los administradores deben controlar que las actividades de la compañía están en línea con las políticas y objetivos de la empresa en

general. Es también responsabilidad del administrador observar y reportar las desviaciones de los planes y objetivos, y coordinar las tareas para corregir posibles desviaciones.

La administración debe revisar y verificar que todo se haga de acuerdo con los planteamientos y las reglas establecidas y según las órdenes y directrices impartidas. Una manera de llevar a cabo el control es revisar y controlar que las actividades ejecutadas estén alineadas con las políticas y objetivos de la organización, revisar los resultados y reportar cualquier desviación que ocurra, distorsione los planes y aleje al departamento del cumplimiento de los objetivos.

2.2.8.- Proceso de la administración estratégica

El proceso de la administración estratégica es un procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias. Si bien en los primero cuatro pasos es donde se describe la planeación que debe llevarse a cabo, las fases de implementación y evaluación también revisten enorme importancia.

Pasó 1: Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización:

Todas las organizaciones necesitan una misión, es decir una declaración sobre cuál es su propósito. Al definir la misión, los gerentes se ven forzados a identificar su propósito de negocios. Sin embargo, a veces, la declaración de la misión puede resultar demasiado restrictiva.

Algunos componentes típicos de una misión

Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Mercados: ¿En qué región geográfica compite la empresa?
Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la estabilidad financiera?
Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, los valores y las prioridades éticas de la empresa?
Interés en la imagen pública: ¿Qué tan sensible es la empresa respecto de las condiciones sociales y del entorno?
Productos y servicios: ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la empresa?
Tecnología: ¿La empresa está actualizada en materia tecnológica?
Concepto propio: ¿Cuáles son la principal ventaja competitiva y las competencias fundamentales de la empresa?
Interés en los empleados: ¿Los empleados constituyen un activo valioso para la empresa?

Fuente: Basado en Strategic Management, 13º ed., de F. David. Publicado por Pearson Education, Inc.

Pasó 2: Realización de un análisis externo:

¿Qué impacto podrían tener las tendencias siguientes en un negocio?

- Debido a la aprobación de una ley de atención medica de alcance nacional, hoy en día todas las cadenas de restaurantes estadounidenses deben incluir en sus menús y anuncios publicitarios información sobre el contenido calórico de los alimentos.
- En la actualidad, los consumidores utilizan más sus teléfonos celulares para recuperar y transmitir datos que para realizar llamadas; por otro lado, el número de teléfonos inteligentes y computadoras tipo Tablet sigue aumentando.

Los gerentes deben realizar un análisis externo para averiguar, por ejemplo, que está haciendo la competencia, cuales leyes pendientes de aprobación podrían afectar a sus organizaciones o cuales son las características de la fuerza laboral en los lugares donde operan. En este tipo de análisis, el gerente debe examinar los componentes económicos, demográficos, políticos/legales, socioculturales, tecnológicos y globales con la finalidad de detectar cualquier cambio o tendencias.

Después de analizar el entorno, es preciso que los gerentes identifiquen tanto las oportunidades susceptibles de ser aprovechadas por la organización como las amenazas que tendrán que contraatacar o amortiguar. Las oportunidades son tendencias positivas presentes en el entorno externo; por su parte, las amenazas son tendencias negativas.

Pasó 3: Realización de un análisis interno:

A continuación debe llevarse a cabo in análisis interno a partir del cual se obtendrá información importante respecto de los recursos y capacidades específicos con que cuenta la organización. Los recursos son los activos financieros, físicos, humanos e intangibles que emplea para desarrollar, manufacturar y entregar productos a sus clientes; representa el "que" posee la organización. Por otro lado sus capacidades son las habilidades y aptitudes con que cuentan para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocios; constituyen el "como" realiza su trabajo.

Una vez concluido el análisis interno, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y las debilidades de la organización. La combinación de los análisis interno y externo se conoce como análisis FODA; se trata de un examen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Al terminar el análisis FODA, los gerentes están listos para formular las estrategias apropiadas, es decir estrategias que aprovechen las fortalezas y las oportunidades que le ofrece el entorno externo, minimicen o protejan a la organización de las amenazas externas, o corrijan sus debilidades más importantes.

Pasó 4: Formulación de estrategias:

En este paso, los gerentes deben tomar en consideración la realidad del entorno externo, así como los recursos y capacidades con que cuenta, para diseñar las estrategias que le ayudaran a cumplir sus objetivos. Los tres tipos principales de estrategias que los gerentes formularan son las corporativas. Las competitivas y las funcionales.

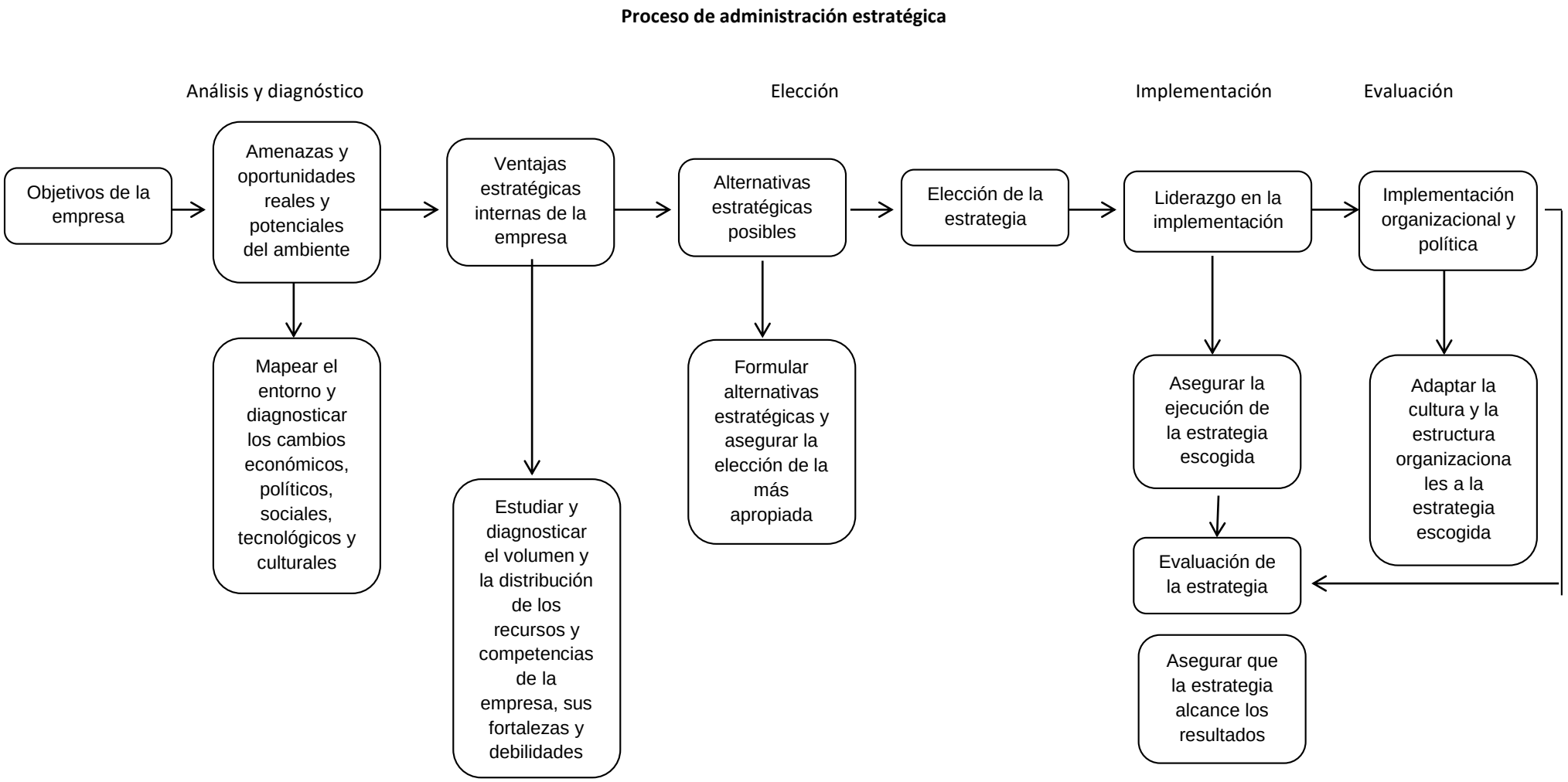
Pasó 5: Implementación de estrategias:

Una vez que se han formulado las estrategias, será necesario implementarlas. Sin importar cuan eficazmente hayan sido planeadas, el desempeño de la organización se verá afectado si las estrategias no se implementan de la forma apropiada.

Pasó 6: Evaluación de resultados:

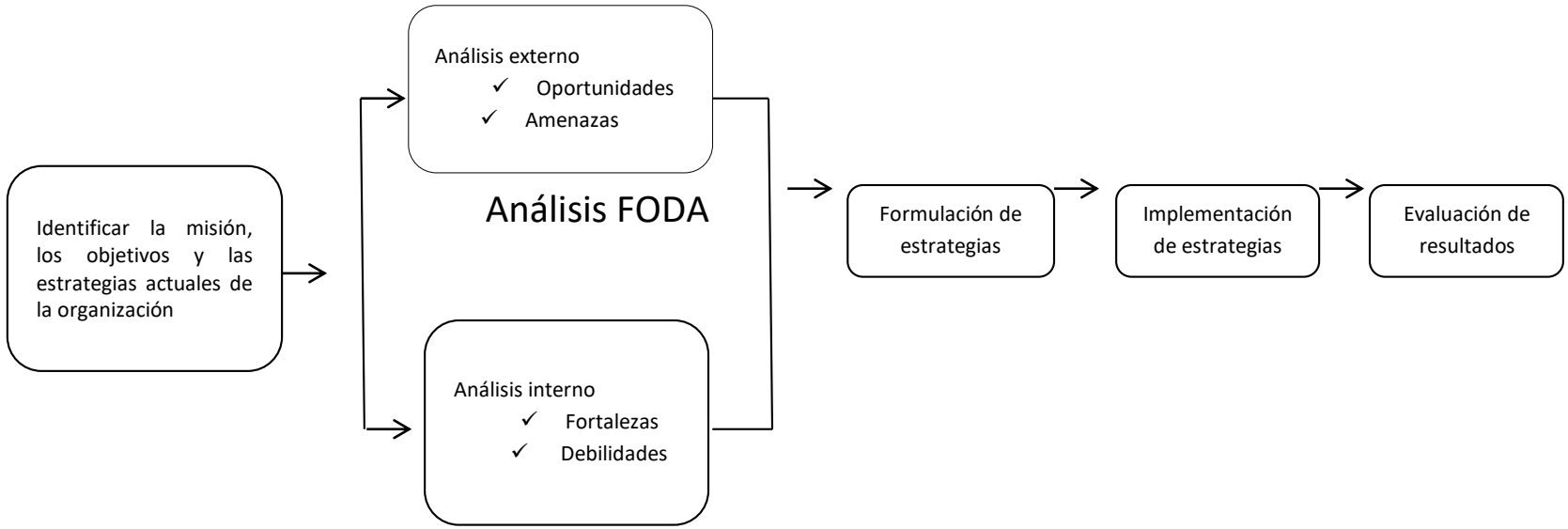
El último paso del proceso de administración estratégica consiste en evaluar los resultados, ¿Qué tan útiles han sido las estrategias para ayudar a que la organización cumpla sus objetivos? ¿Qué ajustes son necesarios? Por ejemplo, tras evaluar los resultados obtenidos a partir de sus estrategias previas y de determinar los cambios requeridos.

Figura 5: Modelo del Proceso de la Administración Estratégica de Clueck



Fuente: WILLIAM F. CLUECK. Business Policy and Strategic Management. Nueva York: McGraw-Hill, 1980, pág. 349

Figura 6: Proceso de Administración Estratégica



Fuente: ROBBINS, STEPHEN y COULTER, MARY. Administración, México, PEARSON, 2014, pag. 242

CAPITULO III
MARCO CONTEXTUAL

3.1. Las ONGD en el Perú

En 1988, Mario Padrón define a las ONG en forma muy amplia,

> "Como todas las organizaciones que no son parte de un gobierno: Las Organizaciones No Gubernamentales, como su propio nombre lo señala, son todas aquellas organizaciones que no son parte de un gobierno y no se establecen en virtud de acuerdos entre gobiernos. En efecto, son ONG las instituciones de investigación, organizaciones profesionales, agencias voluntarias, sindicatos, cámaras de comercio, organizaciones juveniles, instituciones religiosas, asociaciones de ciudadanos de mayor edad, compañías de bomberos voluntarios, entidades de turismo, fundaciones privadas, clubes de fútbol o sociales, y otras".

En resumen, ONG puede ser cualquier organización con tal que sea no gubernamental (Padrón, 1998, págs. 26-27).

A fines de la década de 1960 e inicios de la década de 1970 comenzaron a aparecer en el Perú las primeras Organizaciones no Gubernamentales (ONG). El contexto de la época se caracterizaba por el reformismo modernizador de la dictadura militar y sus intentos de democratización social desde arriba, el activismo de izquierda y el discurso de la Teología de la Liberación, en el cual se reivindicaba la lucha contra la pobreza. Como lo recuerda Ballón, a partir de tales visiones, "las ONG enfatizaban su capacidad de acompañar y alentar grandes procesos de transformación social" (Ballon, 1996, pág. 39).

Y, efectivamente, así lo hicieron las primeras ONG en tiempos del régimen militar reformista. De hecho, durante el gobierno del general Velasco, las ONG se preocuparon por reforzar las incipientes organizaciones populares que iban viendo la luz en el contexto del desarrollo de las barriadas. En un sentido similar, Sánchez León agrega "que el nacimiento de las ONG se produjo como resultado de la convergencia de tres grandes concepciones: la solidaridad con contenido cristiano, el socialismo preocupado por los grupos sociales menos favorecidos, y el desarrollo (desarrollismo) como propuesta técnica del cambio" (Sanchez, 1996, pág. 18). Dicho en otros términos.

> "La misión que las ONG se habían propuesto era la de fortalecer a aquellos grupos sociales desfavorecidos dentro de lo que consideraban un orden injusto y excluyente, y, por esa razón, se concentraron en la educación popular, la capacidad de movilización de las organizaciones y la denuncia de la situación política" (Padrón, op.cit, págs. 26-27).

De ahí que las ONG desde sus inicios tuvieron dificultades para ser aceptadas por algunos sectores de la sociedad. En general, se sospechaba de la proveniencia de los fondos que las sostenían. "Incluso se solía pensar que como buena parte del personal era de tendencia izquierdista entonces seguramente algún país comunista era el que financiaba a las ONG". (Sanchez, op. cit, pág. 15) .

3.2. Evolución de las ONGD

Las ONG están atravesando por un proceso de cambio institucional en donde están (re)posicionándose y (re)configurando los roles que cumplen en la sociedad, la forma en que contribuyen al desarrollo del país, la manera en que gestionan su recursos, equipos y proyectos. Se ha considerado que estos cambios son una respuesta de las ONG ante el conjunto de transformaciones que han sucedido en los sistemas políticos, económicos y culturales en las últimas décadas; donde se han priorizado los enfoques de desarrollo ligados a la agenda neoliberal de mercado, la lucha contra la pobreza, objetivos de desarrollo sostenible la agenda de seguridad en temas de terrorismo y medioambiente. En ese contexto, se han identificado tres grandes roles que desempeñan las ONG actualmente:

1) De articulación y colaboración, 2) de incidencia política, y 3) de consultoría y emprendimiento social.

Con respecto al rol de articulación y colaboración se indicó que se refiere a la función que tienen las ONG para establecer conexiones entre diversos grupos sociales con diferentes intereses. En ese sentido, la articulación y colaboración resulta crucial para la labor de las ONG en tanto mantener este tipo de vínculos les permite conseguir legitimidad frente a los otros actores, obtener fuentes de financiamiento y continuar con sus objetivos para el desarrollo de las poblaciones destinatarias.

Por su parte, el rol de incidencia política que tienen las ONG consiste en potenciar los intereses de los grupos no representados ante las entidades que detentan el poder, estas últimas suelen ser el Estado y el sector empresarial. Asimismo, estas ONG trabajan temas relacionados a la vigilancia del uso de recursos públicos y la transparencia pública. También se dedican a velar por los derechos humanos de los ciudadanos y cuentan con mayores vínculos globales a través de redes transnacionales con otras organizaciones de la sociedad civil. Finalmente, estas ONG al considerar que se vulneran algunos derechos

fundamentales y/o las élites empresariales o estatales no cumplen con sus funciones, realizan la labor de denuncia a nivel nacional e inclusive internacional ante instancias que velan por los derechos de las personas.

Finalmente, el rol de consultoría y emprendimiento social, se refiere a una respuesta que realizan las ONG ante la progresiva reducción del financiamiento de la cooperación internacional. Se ha observado que para resolver esta crisis financiera, las ONG empiezan a realizar procesos de venta de servicios de consultoría. Otra de las estrategias de re-direccionamiento es la transformación y/o elaboración de empresas sociales. Estas son organizaciones híbridas en tanto poseen un fin social y una gestión empresarial. La creación de empresas sociales por parte de las ONG son resultado de procesos de decisiones internas en donde se dan los siguientes cambios: el personal de trabajo requiere tener competencias especializadas y ser remunerado, se implementan sistemas de monitoreo y evaluación de las actividades, se modifican las actividades y/o destinatarios de los servicios, y se busca una articulación de los destinatarios hacia el mercado y la producción de servicios.

> "Estas ONG no rigen sus actividades por los fines de lucro, sino por el impacto social que sus acciones productivas conllevan. De manera que, su objetivo principal reside en la satisfacción de una serie de nuevas demandas no necesariamente básicas que inciden en la mejora de la calidad y oportunidades de vida de actores externos a la organización. Es por eso que se concluye que las ONG que operan como empresas sociales continúan perteneciendo al tercer sector, puesto que su fin primordial es el bienestar social del otro. Ambas transformaciones han generado tensiones internas en las ONG, puesto que la incorporación de lógicas de mercado ha puesto en cuestionamiento su rol crítico y contestatario ya que se depende del Estado y del sector privado para sobrevivir económicamente. Sin embargo, se ha considerado que la autonomía de la ONG está mayormente influenciada por el impacto que sus acciones generan en términos de resultados obtenidos,

capacidad técnica, conocimientos adquiridos (know-how) y validación de proyectos de desarrollo". (Bobadilla, 2017, págs. 48-50).

3.3. Análisis del marco legal y tributario que rigen a las ONGD

La constitución política del Perú reconoce, como uno de los derechos fundamentales de la persona, la libertad constitucional de asociación en general. Dentro de ese marco constitucional las organizaciones no lucrativas se encuentran reguladas fundamentalmente por el Código Civil, bajo las formas legales de Asociación, Fundaciones y Comités.

Dentro del sector no lucrativo la figura más utilizada es la "ASOCIACION" ya que a través de ella se puede desarrollar diversas actividades sean de interés social o beneficio mutuo entre los integrantes como: Cultura, Asociaciones No Gubernamentales de Desarrollo ONG´s, Religiosas, Deportivas y Gremiales. Siempre que tengan finalidad NO LUCRATIVA.

En el Perú las organizaciones no lucrativas están reguladas fundamentalmente por el Código Civil. El Código civil es una norma de alcance nacional, no existe normas de alcance regional y/o local que regulen de manera especial este tipo de organizaciones como Personas Jurídicas.

3.3.1. Los tipos de organizaciones privadas no lucrativas

Son aquellas reguladas por el código civil; La asociación, la fundación y el comité, los cuales tienen la condición formal de personas jurídicas.

3.3.1.1. La Asociación.- Constituye una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin un lucrativo (Art. 80 del Código Civil). De la definición se desprende que bajo la figura de una asociación se pueden desarrollar diversos fines, siempre que tengan finalidad no lucrativa. En el Perú la asociación es la figura no lucrativa más utilizada y sirve para dar identidad legal a una diversidad de

instituciones, tales como clubes (deportivos, recreativos), organizaciones religiosas. Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD), entidades artísticas y/o culturales, entre otras.

3.3.1.2. La Fundación.- Constituye una organización no lucrativa instituida mediante la afectación de uno o más bienes, para la realización de objetivos de carácter religioso, asistencial, cultural u otros de interés social (Art. 99 del Código Civil). Esta figura en la actualidad, no ha sido muy utilizada como si lo ha sido la asociación, especialmente por el hecho de que el fundador no tiene participación al interior dela organización, no existe un régimen flexible y ágil para la toma de decisiones, requiriéndose incluso de autorización previa del Estado para realizar actos de disposición y gravamen de bienes que no sean objetos de las operaciones ordinarias de la fundación. La fundación está bajo el control del estado, a cargo de la entidad pública denominada Consejo de Supervigilancia de Fundaciones (Consuf).

3.3.1.3. El Comité.- Constituye una organización de personas naturales o jurídicas, o de ambas, dedicadas a la recaudación publica de aportes destinados a una finalidad altruista (Art. 111 del Código Civil). Si bien la figura del comité constituyo una de las novedades del Código Civil, en la realidad ha tenido una escasa aplicación, fundamentalmente por su carácter temporal y específico vinculado a la realización de colectas públicas, homenajes, obras asistenciales, eventos científicos o de interés social. En la práctica estas actividades pueden ser realizadas como parte del objeto social de otras entidades jurídicas no lucrativas, fundamentalmente a través de una asociación.

Existen otras organizaciones no lucrativas constituidas como tales bajo la legislación peruana y que tienen trascendencia en el tráfico jurídico, muchas de las cuales carecen de identidad legal propia como personas jurídicas. Sin embargo, para actuar en el nivel legal adoptan, muchas veces, la figura clásica

de la asociación civil. Entre ellas tenemos a las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD).

Como hemos podido apreciar las ONGD para poder desarrollar sus operaciones utilizan en su mayoría la forma legal de asociación, la cual desarrollaremos a continuación.

3.3.2. Tratamiento tributario de las Asociaciones sin fines de lucro

No existe una legislación unificada en materia tributaria que regule a las organizaciones no lucrativas; debiéndose analizar cada tributo en particular.

Toda persona jurídica (independientemente de su finalidad lucrativa o no lucrativa) que conforme a las leyes vigentes sea contribuyente y/o responsable de aquellos tributos que administra la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT (tributos de alcance nacional), se encuentra en la obligación de inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a cargo de dicha entidad.

Tributos de alcance nacional

3.3.2.1. Impuesto a la Renta

Dicho impuesto se encuentra regulado por el decreto legislativo Nº 774 (Ley del impuesto a la renta). Conforme a las normas legales citadas, en el nivel de las organizaciones no lucrativas existe un tratamiento preferencial de acuerdo con el tipo legal (asociación o fundación).

- Inafectación (Art. 17 del Decreto Legislativo Nº 882): Se encuentran inafectos del impuesto a la renta, las fundaciones legalmente establecidas cuyo instrumento de constitución comprenda exclusivamente alguno o varios de los siguientes fines: cultura, investigación superior, beneficencia, asistencia social y hospitalaria y beneficios sociales para los servidores de las empresas; fines cuyo cumplimiento deberá acreditarse con arreglo a los dispositivos legales vigentes sobre la materia.

- Exoneración (Art. 19, inciso b, del Decreto Legislativo Nº 774): Se encuentran exoneradas del impuesto a la renta, hasta el 31 de diciembre del 2018 (encabezado del Art. 19, sustituido mediante el Art. 3 de la Ley Nº 30404, publicado el 30.12.2015, vigente a partir del 1.1.2016). Las rentas de fundaciones afectas y de asociaciones sin fines de lucro cuyo instrumento de constitución comprenda exclusivamente, alguno o varios de los siguientes fines: beneficencia, asistencia social, educación, cultura, científica, artística, literaria, deportiva, política, gremiales, y/o de vivienda; siempre que destinen sus rentas a sus fines específicos en el país; no lo distribuyan, directa o indirectamente, entre los asociados o partes vinculadas a estos o a aquellas, y que en sus estatutos este previsto que su patrimonio se destinara, en caso de disolución, a cualquiera de los fines contemplados en este inciso. El reglamento establecerá los supuestos en que se configura la vinculación, para lo cual tendrá en cuenta lo siguiente:

- Se considera que una o más personas, empresas o entidades son parte vinculadas a una fundación o asociación sin fines de lucro cuando una de aquellas participa de manera directa o indirecta en la administración o control, o aporte significativamente al patrimonio de estas; o cuando la misma persona o grupo de personas participan directa e indirectamente en la dirección o control de varias personas, empresas o entidades, o aportan significativamente a su patrimonio.

- La vinculación con los asociados considerara lo señalado en el acápite precedente y, en el caso de personas naturales, el parentesco.

- También operara la vinculación en el caso de transacciones realizadas utilizando personas interpuestas cuyo propósito sea encubrir una transacción entre partes vinculadas.

Se considera que las entidades a que se refiere este inciso distribuyen indirectamente rentas entre sus asociados o partes vinculadas a estos o aquellas, cuando sus costos y gastos:

- No sean necesarios para el desarrollo de sus actividades, entendiéndose como tales aquellos costos y gastos que no sean normales en relación con las actividades que generan la renta que se destina a sus fines o, en general, aquellos que no sean razonables en relación con sus ingresos.
- Resulten sobrevalorados respecto de su valor de mercado.

Asimismo, se entiende por distribución indirecta de rentas:

- La entrega de dinero o bienes no susceptible de posterior control tributario, incluyendo las sumas cargadas como costo o gasto, e ingresos no declarados. El reglamento establecerá los costos o gastos que serán considerados no susceptibles de posterior control tributario.
- La utilización de los bienes de la entidad o de aquellos que le fueran cedidos en uso bajo cualquier título, en actividades no comprendidas en sus fines, excepto cuando la renta generada por dicha utilización sea destinada a tales fines.

En los demás casos, La SUNAT deberá verificar si las rentas se han distribuido indirectamente entre los asociados o partes vinculadas.

De verificarse que una entidad incurre en distribución directa o indirecta de rentas, la SUNAT le dará de baja en el Registro de entidades exoneradas del Impuesto a la Renta y dejara sin efecto la resolución que la califico como perceptora de donaciones. La fundación o asociación no gozara de la exoneración del Impuesto en el ejercicio gravable en que se le dio de baja en el referido registro ni en el siguiente, y podrá solicitar una nueva inscripción vencida esos dos ejercicios.

Por otra parte el régimen de exoneración antes citado, no excluye el cumplimiento de las obligaciones tributarias formales previstas en la legislación, tales como la obligación de presentar declaraciones juradas, así como otras comunicaciones formales.

3.3.2.2. Impuesto general a las Ventas

El Impuesto General a las Ventas se encuentra regulado por el Decreto Legislativo Nº 821 (Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo). El IGV grava la venta en el país e importación de bienes muebles, la prestación o utilización de servicios en el país, los ingresos derivados de la actividad de construcción y la primera venta de inmueble realizada por el constructor.

La aplicación del IGV es independiente del carácter lucrativo o no lucrativo de la entidad. Por tanto, de manera general, una organización no lucrativa que efectué operaciones comprendidas dentro del ámbito del IGV será considerada contribuyente del mismo, sin embargo, en caso de personas que no realicen actividad empresarial (como podría ser una organización no lucrativa, en la medida en que no ejecute este tipo de actividades), pero que realicen operaciones comprendidas dentro del ámbito de aplicación del impuesto, serán consideradas como sujetos del mismo, en tanto sean habituales en dichas operaciones. Para efectos de calificar la habitualidad,

3.4. Registro de las ONGD en APCI

3.4.1. Registro en la APCI.-

En la actualidad pueden acceder al Registro de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, receptoras de Cooperación Técnica Internacional (Registro de ONGD) de la APCI, las personas jurídicas que no persiguen fines de lucro, que tienen como finalidad la realización de acciones de desarrollo que involucran cooperación técnica internacional en

una a más de las modalidades señaladas, conforme al Art. 73º del Decreto Supremo Nº 015-92-PCM.

El procedimiento de inscripción ante dicho registro y la renovación de la inscripción es cada dos años, se encuentra regulado en la Resolución Directoral Ejecutiva Nº 067-2011/APCI-DE, que aprueba los procedimientos de los Registros de ONGD y ENIEX que conduce la APCI, modificado por la Resolución Directoral Ejecutiva Nº 085-2015/APCI-DE

Según fuentes de la APCI, al 11 de mayo del 2016 existen en el Perú 1297 ONGD inscritas en el Registro, de los cuales 577 tienen registro vigente y 720 no tienen registro vigente.

De acuerdo a nuestra normativa interna, en la actualidad no es obligatorio para las instituciones privadas sin fines de lucro, inscribirse en los Registros de ONGD de la APCI para ejecutar proyectos y/o programas de cooperación técnica internacional. De acuerdo al criterio interpretativo de la Sentencia del Tribunal Constitucional del 29 de agosto del 2017 (casos 0009-2007-PI/TC y 0010-2007-PI/TC), publicado el 13 de setiembre del 2007.

No obstante, la inscripción por parte de las instituciones privadas sin fines de lucro en el Registro de ONGD si les permite acceder a determinados beneficios, exoneraciones y privilegios que las normas les otorgan. Permitiéndoles acceder al beneficio tributario de la devolución del Impuesto General a las Ventas (IGV) e Impuesto de Promoción Municipal (IPM), siguiendo las condiciones y procedimientos previstos en el Decreto Legislativo Nº 783 y su Reglamento el Decreto Supremo Nº 36-94-EF, modificado por el Decreto Supremo Nº 058-2006-EF.

A la vez, les permite acceder al beneficio de la inafectación del Impuesto General a las Ventas (IGV) e Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) y derechos arancelarios a la importación o transferencia de bienes a título gratuito que efectúen, que ingresen por la vía marítima o aérea al territorio nacional, previsto en el Art. 2º inciso K) de la Ley del IGV e ISC, y el Art. 15º inciso e) del Decreto Supremo Nº 129-2004-EF, TUO de la ley General de Aduanas, una vez que obtenga la respectiva Resolución Ministerial de parte del Ministerio de Relaciones Exteriores, siguiendo el procedimiento previsto en el Decreto Supremo Nº 096-2007-EF.

3.4.2.- La Declaración Anual de Proyectos.-

Según nuestra normativa las instituciones privadas sin fines de lucro y entidades extranjeras de cooperación internacional inscritas en los Registros de ONGD y ENIEX, a través de sus representantes legales, están obligadas a presentar anualmente a la APCI, durante el primer trimestre de cada año, la Declaración Anual en forma Virtual, con la información pertinente sobre la ejecución y/o finalización de los proyectos y/o programas con los que cooperó el año anterior, el Plan Anual de Actividades para el año iniciado, así como cualquier modificación del consejo directivo, del representante y/o domicilio legal, de acuerdo al Art. Nº 79º inciso b) y 80º inciso d) del Decreto Supremo Nº 015-92-PCM y la Resolución Directoral Ejecutiva Nº 011-2009/APCI-DE, que aprueba las directivas Nº 001, 002 y 003-2009/APCI-DOC.

Para ingresar la Declaración Anual, es necesario que las instituciones privadas sin fines de lucro y entidades extranjeras de cooperación internacional inscritas en los Registros de ONGD, ENIEX, obtengan un código de usuario y una contraseña (password).

La no presentación de la Declaración Anual a la que se encuentran obligadas las instituciones inscritas en los Registros de ONGD, ENIEX, se encuentra tipificada como infracción leve, de acuerdo al Art. 21º inciso 3) de la ley Nº 26792, Ley de Creación de la APCI, modificado por la Ley Nº 28925, y por el Art. 6º incisos c) y d) del Decreto Supremo Nº 027-2007-RE, Reglamento de Infracciones y Sanciones de la APCI, encontrándose sancionado con una amonestación, para que en un plazo de (30) días calendario cumplan con subsanar la conducta que ha dado lugar a la sanción.

Transcurrido dicho plazo, sin que haya subsanado la presentación de la declaración, corresponderá la aplicación de una multa equivalente a 10% de la UIT por cada día que pase sin que haya subsanado la infracción, hasta un máximo de 10 UIT.

Por otro lado la presentación de información inexacta o errada o la omisión de información en la declaración anual a la APCI, se encuentra tipificada como infracción muy grave, y se sanciona con la suspensión de los beneficios obtenidos por la inscripción en los registros de cooperación internacional, hasta que repare la omisión o se cumpla debidamente con la norma infraccionada, de conformidad con el Art. 12º inciso c) del Decreto Supremo Nº 027-2007-RE.

3.4.3.- La Devolución de Impuestos.-

Las ONGD y entidades de cooperación pueden actualmente obtener la devolución del Impuesto General a las Ventas (IGV) y el Impuesto de Promoción Municipal (IPM) que se pague en las compras de bienes y servicios, efectuadas con donaciones del exterior y de la cooperación internacional no reembolsable otorgadas por Gobiernos e Instituciones Extranjeras u Organismos de Cooperación Técnica Internacional en favor de instituciones sin fines de lucro, previamente autorizadas y acordadas con el Gobierno Peruano, de acuerdo al Art. 1º del Decreto Legislativo Nº 783.

Este beneficio se encuentra vigente hasta el 31 de diciembre de 2018 por la Ley Nº 30404 y solo puede ser prorrogada por otra ley.

Para solicitar la devolución del IGV e IPM, es requisito que las instituciones privadas sin fines de lucro y entidades extrajeras de cooperación internacional, de acuerdo con el Art. 2º inciso g) y 3º inciso c) del Decreto Supremo Nº 36-94-EF, cumplan con las siguientes condiciones:

- Contar con inscripción vigente en los registros de APCI
- Estar inscritas en el Registro de entidades exoneradas del Impuesto a la Renta de la SUNAT.
- Encontrarse financiando o ejecutando al menos un programa, proyecto o actividad que involucra cooperación técnica internacional no reembolsable, o donaciones provenientes del exterior.
- Contar con planes de operación (PO) registrados ante la APCI donde figuren las adquisiciones a efectuarse durante el periodo con recursos que proporciona la fuente cooperante.

De acuerdo a la artículos 5º y 6º del Decreto Supremo Nº 036-94-EF, la devolución del IGV e IPM discriminados que se hayan trasladado en las adquisiciones de bienes y servicios, se efectuara mediante Notas de Crédito Negociables emitidas por la SUNAT, las cuales se harán efectivas en un plazo de dos (2) días hábiles de emitidas. Asimismo las solicitudes tienen el carácter de cancelatorias frente al periodo mensual que comprende.

Es una prerrogativa de la entidad o fuente cooperante disponer que dichos recursos sean de libre disposición de la ONGD.

3.4.4.- La supervisión y Fiscalización de Proyectos.-

La supervisión y fiscalización es una acción de control y evaluación que ejerce la APCI sobre la correcta utilización de los recursos de la cooperación internacional no reembolsable, en concordancia con lo establecido en el Art. 3º numeral 3.3 de la Ley Nº 26792, Ley de Creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), modificado por el Art. 2º de la Ley Nº 28386 y por el Art. 1º de la Ley Nº 28925.

Según la definición contenida en el numeral 5.2 de la Resolución Directoral Ejecutiva Nº 024-2010-APCI-DE, que aprueba el Manual de Fiscalización y Supervisión, la "supervisión" es una acción de inspección documentaria y física, acotada a la verificación de cumplimiento de productos y actividades específicas de las intervenciones ejecutadas con recursos de la cooperación internacional no reembolsable.

Sin embargo, desde el 19 de mayo del 2015 entro en vigencia una nueva definición de "supervisión" contenida en el Art. 1º de la Resolución Directoral Ejecutiva Nº 085-2015-APCI/DE, que difiere del señalado en la resolución anterior, pues señala que la supervisión "es una acción técnica, especializada y de carácter sistemática, orientada a determinar la eficiencia y eficacia de la utilización de los recursos asignados a un Programa, Proyecto o Actividad de la Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR), por parte de las entidades privadas y públicas, en el marco de los compromisos establecidos con las fuentes cooperantes, la población objetivo y los objetivos de desarrollo del País. Se constituyen de tres fases; Seguimiento, evaluación y fiscalización."

Es claro que ahora existen dos definiciones sobre la "supervisión" en dos normas de igual jerarquía. Por un lado la Resolución Directoral Ejecutiva Nº 085-2015-APCI/DE, le otorga en adelante a la APCI un nievo poder discrecional por cuanto si como resultado de la supervisión de la

ejecución de los programas o proyectos, la APCI concluye que las actividades o resultados no son compatibles con los “objetivos de desarrollo del país”, podría hacer uso de un poder de calificación discrecional que conllevaría al inicio de un proceso sancionador contra la ONGD.

Los procedimientos y etapas de las acciones de supervisión y fiscalización se encuentran actualmente precisados en la Resolución Directoral Ejecutiva Nº 024-2010-APCI-DE que aprueba el Manual de Fiscalización y Supervisión.

Mediante la acción de supervisión se notifica a la ONGD de que será objeto de supervisión requiriéndole determinada documentación, la que será objeto de análisis por la APCI y se resolverá si es pertinente efectuar dicha visita inspectiva, se solicitara a la entidad información adicional; luego de analizado, se presentaran a la entidad el conjunto de observaciones para recibir sus descargos, los cuales una vez recibido, se suscribirá el acta de cierre de visitas inspectiva de supervisión.

Por otro lado, mediante la acción de fiscalización se notifica a la ONGD de que será objeto de fiscalización requiriendo determinada documentación, la que será materia de análisis, luego del cual se efectuara una visita inspectiva a la sede institucional para requerirle información adicional y a continuación, efectuar una visita de campo a las zonas de ejecución del proyecto.

Concluido ello, se notificara a la entidad el conjunto de observaciones para recibir sus descargos, los cuales una vez recibido, se suscribirá el acta de cierre de visita inspectiva de fiscalización.

De acuerdo a la normativa vigente, solo pueden ser supervisados y fiscalizados por la APCI los siguientes proyectos:

- Los proyectos de cooperación internacional que se gestionan exclusivamente a través de los organismos del estado.
- Los proyectos de cooperación internacional que hayan sido objeto de beneficio y facilidades tributarias.
- Los proyectos de cooperación internacional que utilicen de alguna forma recursos estatales o que la entidad cooperante originaria sea un organismo bilateral o multilateral del que el Estado sea parte.

La APCI no puede irrogarse o conferirse a sí misma una ampliación de las competencias de supervisión establecidas en la ley, pues la ley no le autoriza para ello.

Cabe precisar que la no exhibición, en un proceso de fiscalización, de la documentación que sustenta la ejecución de los proyectos de CINP, así como sus fuentes de financiamiento, se considera infracción grave, la cual será sancionada con una multa equivalente a 50% de la UIT por cada día que pase sin que haya subsanado la infracción

3.5. Centro de Investigación Educación y Desarrollo – CIED

El CIED cuenta con 45 años de vida institucional, En estos años, ha ejecutado programas y proyectos de desarrollo rural en el campo agropecuario, agroindustrial y de turismo rural comunitario, favoreciendo a pequeños agricultores, emprendedores locales, comunidades campesinas de los ámbitos de Chumbivilcas en Cusco, en la provincias de Arequipa y Castilla en la Región Arequipa, en la cuenca de Lurín en Lima, en la provincia de Chanchamayo en Junín y en el corredor Vilque-Mañazo en Puno. Se han fortalecido procesos productivos, de gestión y transformación de los productos bandera más importante de cada localidad, como el ganado Brown Swiss, manejo de pastos y forrajes, quinua, café, sacha inchi, frutales así como la puesta en valor y la generación de corredores turísticos a nivel regional.

Para la implementación de los proyectos se ha contado con los recursos de la cooperación internacional, los programas públicos del gobierno peruano y la empresa privada: Svalorna de Suecia, ACDA de Bélgica, el Programa FONDOEMPLEO, PROCOMPITE, HUDBAY Mineral's, Gobierno de Bélgica, EED de Alemania, entre otras.

En estos años de labor, el CIED viene asentando en el imaginario de los actores estratégico de las localidades donde interviene, el manejo de Cuencas y/o Corredores socio-económicos como una estrategia que permita articular el espacio local con dinámicas de gestión interdistrital (las mancomunidades y plataformas público-privadas por ejemplo) y de tipo subnacional (provincial y regional). Esta configuración viene favoreciendo la articulación urbano-rural, la gestión de iniciativas locales en el campo agropecuario (manejo de ganado, quinua orgánica, sacha inchi), agroindustrial (lácteos, café, derivados del sacha inchi, néctar de frutas, entre otras), y de turismo (rutas turísticas de tipo comunitario) que desde "lo local "se empiezan a dinamizar en mercados más competitivos.

Situación que empieza a configurar una importante generación de ingresos, incremento de empleo y empleabilidad, una mayor productividad y el mejoramiento de estándares de calidad en todos los procesos de producción y de servicios asesorados.

CAPITULO IV
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

4.1. Metodología

4.1.1. Tipo de Investigación

El enfoque de investigación que se aplicó la presente investigación está basado en el enfoque cualitativo, la cual tiene como meta

> "Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes Aplicándose la lógica inductiva. De lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones – no estadísticas – y la teoría)." (Hernandez S, Fernandez C, & Baptista P, 2014, pág. 11)

4.1.2. Diseño de Investigación y método de análisis

El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental

> "Se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es

observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos" (Hernandez et al, 2014, pág. 152)

Por el tiempo transversal: "Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, un en tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (Hernandez et al, 2014, pág. 208).

La información para la tesis será recopilada en un solo momento y por una sola vez y a partir de ahí se va a verificar la hipótesis planteada para llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Por su tipo. Descriptivo-explicativo: Por cuanto se va a indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

4.1.3. Población y muestra

El objetivo de la presente investigación no es el estudio del universo de las ONGD, nuestro objetivo es analizar y proponer la formulación de un planeamiento estratégico para la ONGD CIED, lo cual le permita mejorar y fortalecer la organización para lograr y mantener una ventaja competitiva que garantice su sostenibilidad y continuidad.

Existen muy pocos estudios al respecto por lo tanto el alcance de la investigación será exploratoria. "Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes" (Hernandez et al, 2014, pág. 91).

4.1.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

En la investigación disponemos de múltiples tipos de instrumentos para medir la variable de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos.

La técnica que vamos a utilizar para la recolección de información en la investigación es la de la entrevista, aplicándola en principio a los miembros del Consejo Directivo. “La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernandez et al, 2014, pág. 403).

Otra de las técnicas será la observación “La acción de observar corresponde al hecho de examinar, analizar, advertir o estudiar algo” (Muñoz, 2011, pág. 242). La forma de la observación será la observación directa. “Es la inspección que se hace directamente dentro del ambiente donde se presenta el hecho o fenómeno observado, con la intención de contemplar todos los aspectos inherentes al comportamiento, conductas y características dentro de ese ambiente” (Ibídem, 2011, pág. 242).

Dentro de los instrumentos de recojo de información que se llevaran a cabo esta la revisión de la literatura, para lo cual revisaremos los documentos institucionales de la ONGD, basta con señalar “Que la literatura es útil para detectar conceptos claves y nutrirnos de ideas sobre métodos de recolección de datos y análisis, así como entender mejor los resultados. (Hernandez et al, 2014, pág. 365).

Otra herramienta que utilizaremos será el cuestionario, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos y de mayor utilidad para el investigador. “El cuestionario consiste en recopilar datos mediante la aplicación de cedulas (formularios) con preguntas impresas, en ellos, el

encuestado responde de acuerdo a su criterio y brinda información útil para el investigador. (Muñoz, 2011, pág. 227).

El tipo de cuestionario a utilizar será el de preguntas cerradas "Son las interrogantes donde el encuestado tiene la oportunidad de elegir, entre las opciones presentadas, aquella respuesta que esté de acuerdo con su opinión". (Ibídem, 2011, pág. 242).

La manera de aplicarse el cuestionario será por entrevista personal "Implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes, el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas"

Para las personas que no se encuentren en la ciudad de Arequipa utilizaremos la entrevista telefónica "La diferencia con el anterior tipo de entrevista es el medio de comunicación, que en este caso es el teléfono, Las entrevistas telefónicas son la forma más rápida y económica de realizar una encuesta". (Hernandez et al, 2014, pág. 235).

4.1.5. Tabulación, análisis e interpretación de datos

Se aplicaran las siguientes técnicas de análisis de datos.

Ordenamiento y Clasificación.- Esta técnica se aplicara para tratar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.

Registros.- Se aplicara esta técnica para digitar la información de las diferentes fuentes.

Proceso computarizado con Excel.- Para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación.

4.1.6. Elaboración de las conclusiones y recomendación

Con los resultados obtenidos tanto para las variables independientes como las dependientes, se formulara la conclusión final a la verificación de la hipótesis general. Así mismo se revisara el logro de cada uno de los capítulos que corresponde a cada objetivo específico.

Las recomendaciones serán formuladas de acuerdo a los resultados obtenidos en los cuales habría que continuar desarrollando acciones o investigaciones.

4.2. Análisis e interpretación de los cuadros estadísticos

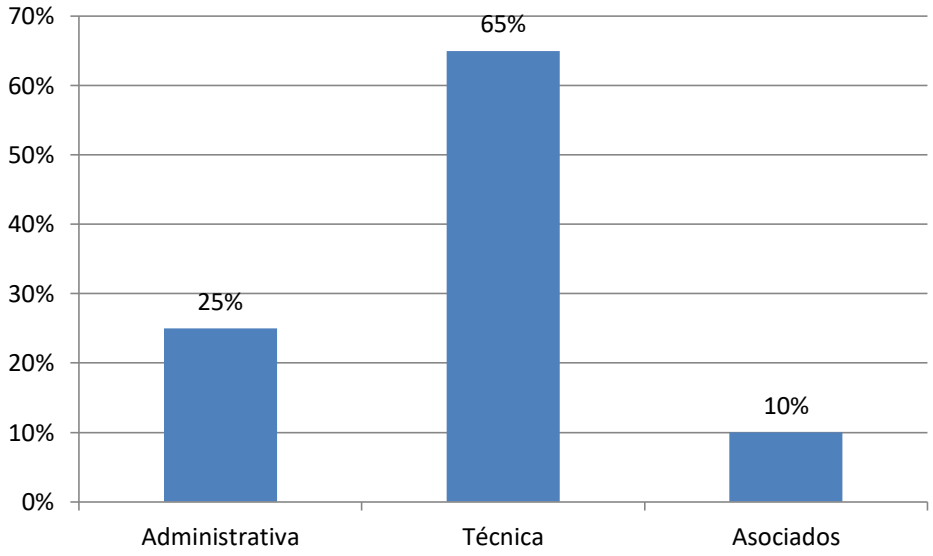
Para la presentación de los resultados del cuestionario, usaremos tablas y gráficos estadísticos con su respectiva interpretación.

Cuadro 1: En qué Área de la ONGD CIED labora actualmente

Descripción	f	%
Administrativa	5	25%
Técnica	13	65%
Asociados	2	10%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta a trabajadores de la ONGD CIED

Gráfico 1: En qué Área de la ONGD CIED labora actualmente



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e interpretación

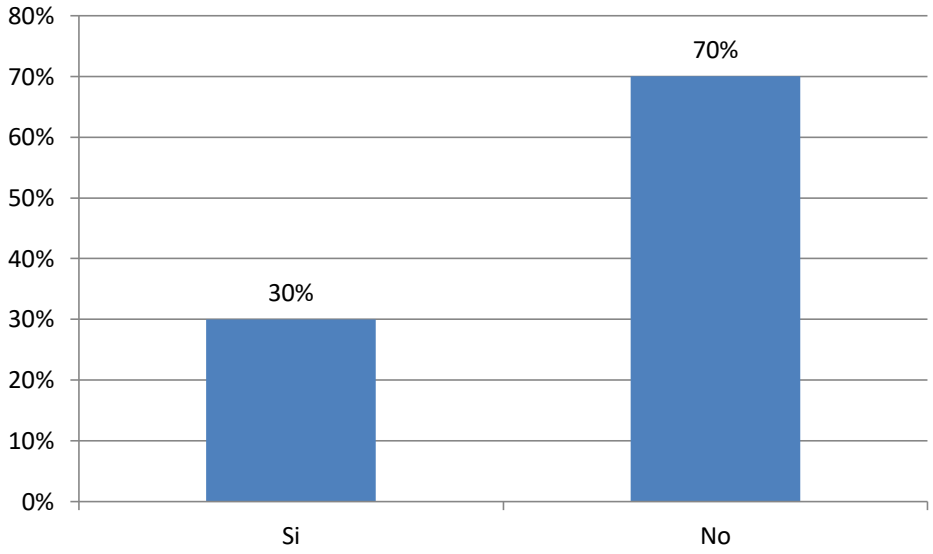
Del total de los colaboradores de la ONGD CIED encuestados, El 65% labora en el área técnica, mientras que el 25% labora en el área administrativa. Debemos de tener en cuenta que actualmente solo dos filiales están ejecutando proyectos.

Cuadro 2: Puede identificar con claridad la misión y visión de la ONGD CIED

Descripción	f	%
Si	6	30%
No	14	70%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta a trabajadores de la ONGD CIED

Gráfico 2: Puede identificar con claridad la misión y visión de la ONGD CIED



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e interpretación

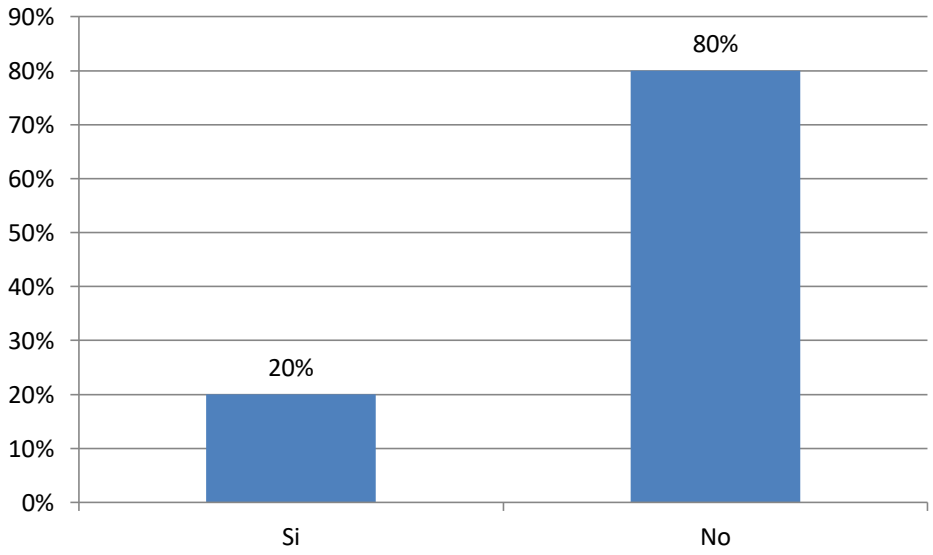
Según los resultados la mayoría de los colaboradores 70% manifiesta que no puede identificar la misión y visión de la ONGD CIED, mientras que el 30% manifiesta que sí, los colaboradores más antiguos son los que manifiestan que si identifican la misión y visión.

Cuadro 3: La ONGD CIED acostumbra hacer diagnósticos acerca de sus fortalezas y debilidades (parte interna) y de sus oportunidades y amenazas (parte externa)

Descripción	f	%
Si	4	20%
No	16	80%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta a trabajadores de la ONGD CIED

Gráfico 3: La ONGD CIED acostumbra hacer diagnósticos acerca de sus fortalezas y debilidades (parte interna) y de sus oportunidades y amenazas (parte externa)



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e interpretación

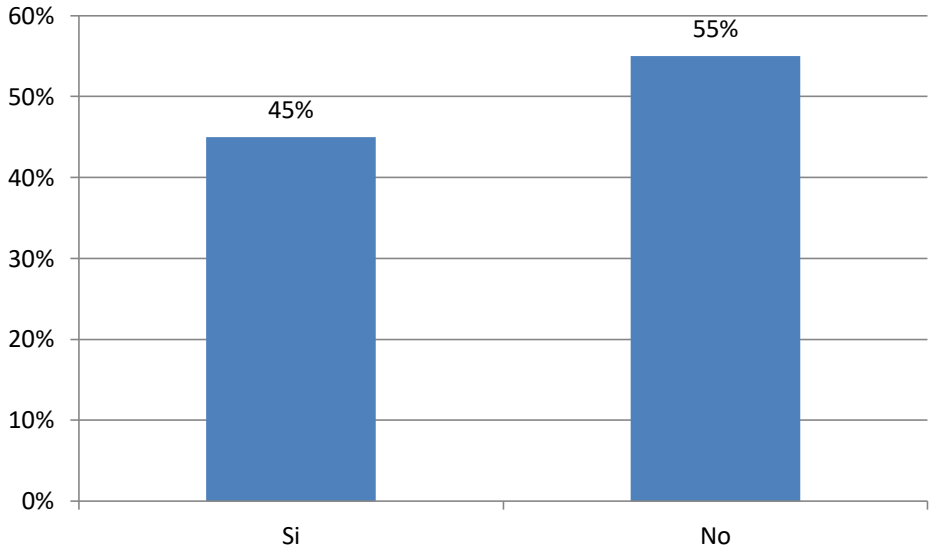
El 80% del personal respondió que la ONGD CIED no acostumbra hacer diagnósticos acerca de sus fortalezas y debilidades (parte interna) y de sus oportunidades y amenazas (parte externa), y el 20% respondió que sí lo acostumbra a realizar.

Cuadro 4: Conoce cuales son los valores que se manejan en la ONGD CIED

Descripción	f	%
Si	9	45%
No	11	55%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta a trabajadores de la ONGD CIED

Gráfico 4: Conoce cuales son los valores que se manejan en la ONGD CIED



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e interpretación

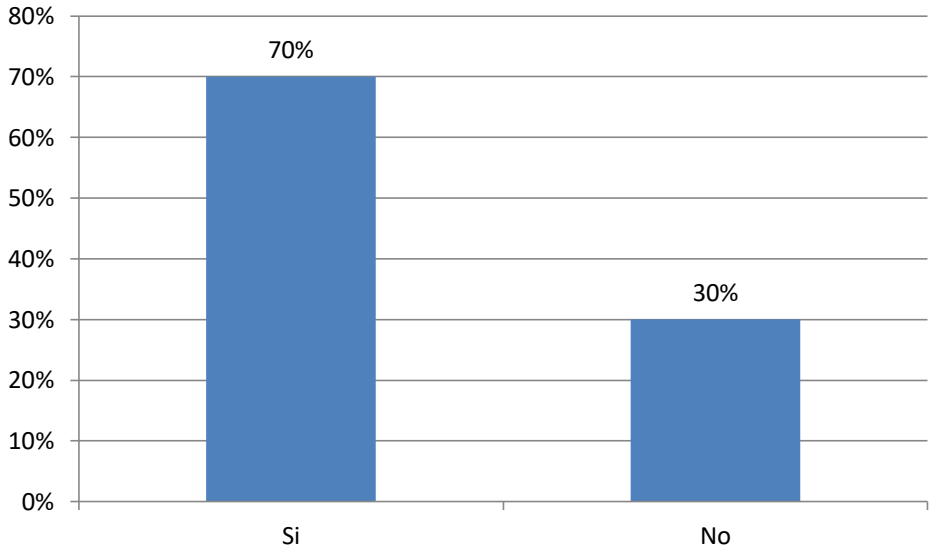
El 55% de los colaboradores manifestaron que no conoce los valores que maneja la organización, esto demuestra que no todos trabajan bajo valores comunes, lo cual permitiría una mayor cohesión de los colaboradores.

Cuadro 5: Piensa usted que cuenta con una participación activa en la ONGD CIED (son tomadas en cuenta sus ideas y opiniones)

Descripción	f	%
Si	14	70%
No	6	30%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta a trabajadores de la ONGD CIED

Gráfico 5: Piensa usted que cuenta con una participación activa en la ONGD CIED (son tomadas en cuenta sus ideas y opiniones)



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e interpretación

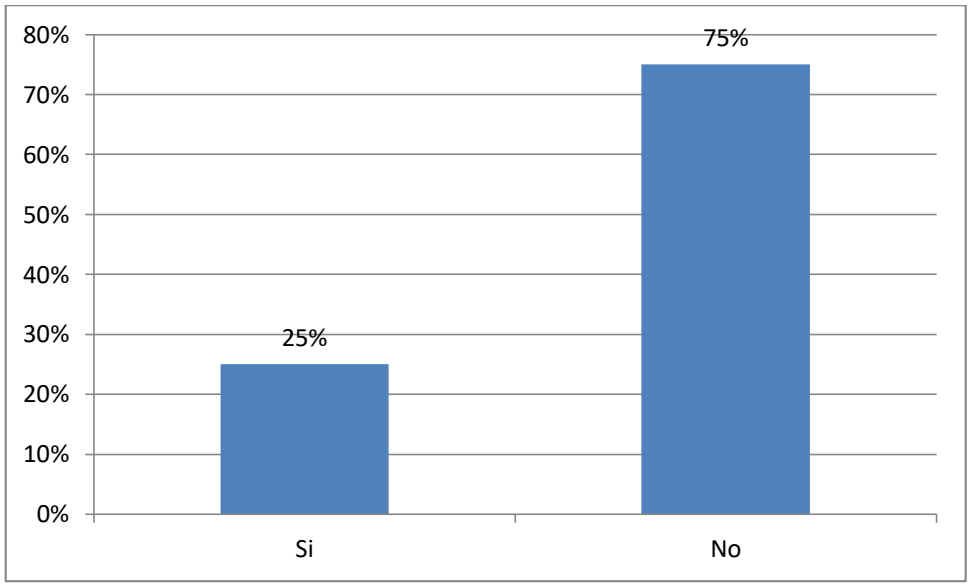
El 70% de los colaboradores manifestaron que sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta por la institución, mientras que el 30% opina que no, esto demuestra que la institución fomenta y tiene cuenta la participación activa de los colaboradores.

Cuadro 6: La ONGD CIED cuenta con un organigrama establecido

Descripción	f	%
Si	5	25%
No	15	75%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta a trabajadores de la ONGD CIED

Gráfico 6: La ONGD CIED cuenta con un organigrama establecido



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Según los resultados del gráfico, el 75% manifiesta que no conoce que la ONGD CIED esté representado por un organigrama, mientras que el 25% afirma que si está representada a través de un organigrama.

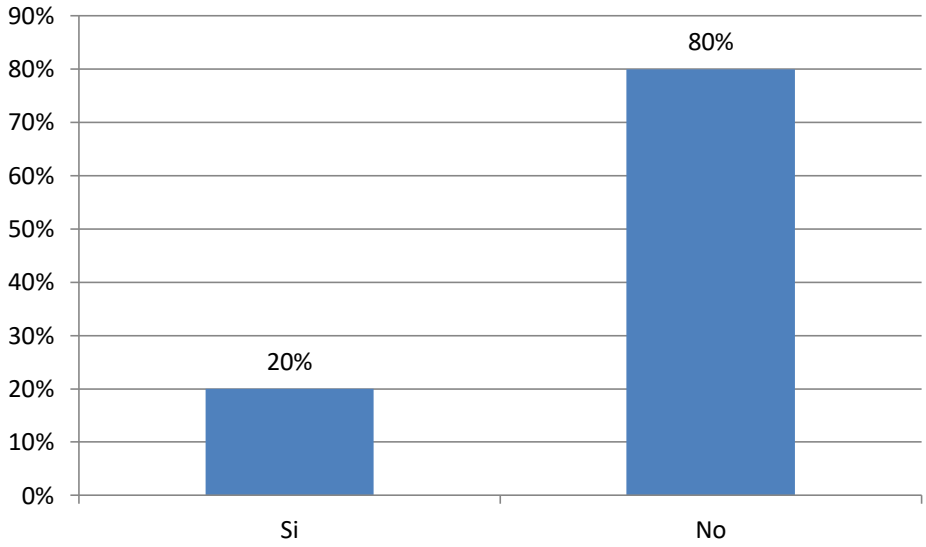
Los organigramas constituyen para las organizaciones la representación gráfica y distribución de las líneas de mando, permitiendo así un mejor conocimiento acerca de los niveles jerárquicos y comunicacionales.

Cuadro 7: Conoce usted si la ONGD CIED cuenta con un planeamiento estratégico

Descripción	f	%
Si	4	20%
No	16	80%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta a trabajadores de la ONGD CIED

Gráfico 7: Conoce usted si la ONGD CIED cuenta con un planeamiento estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e interpretación

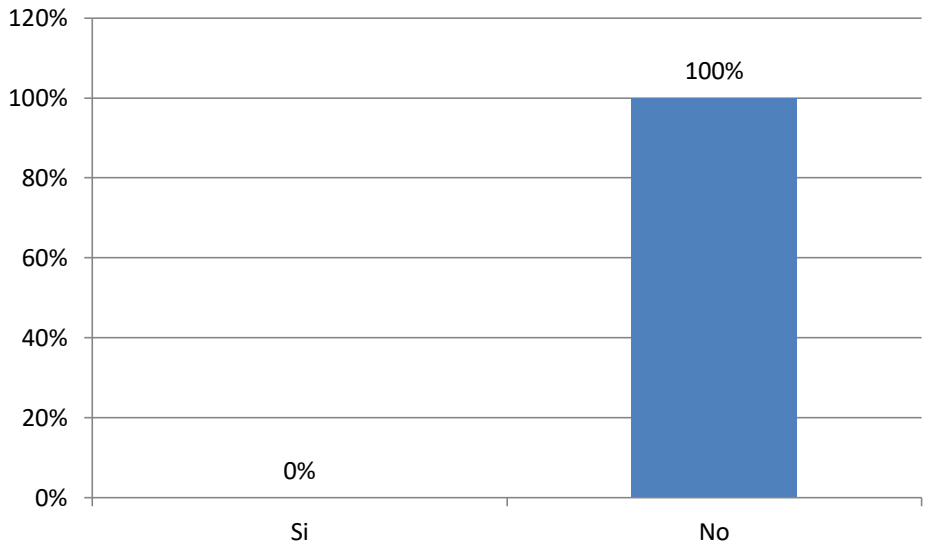
Según los resultados la mayoría de los colaboradores 80% manifiesta que la ONGD CIED no cuenta con un planeamiento estratégico, mientras que el 20% manifiesta que sí, el planeamiento estratégico es una herramienta que posibilita la adaptación de la institución a medios exigentes, cambiantes y dinámicos.

Cuadro 8: La ONGD CIED cuenta con un plan de sostenibilidad

Descripción	f	%
Si	0	0%
No	20	100%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta a trabajadores de la ONGD CIED

Gráfico 8: La ONGD CIED cuenta con un plan de sostenibilidad



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e interpretación

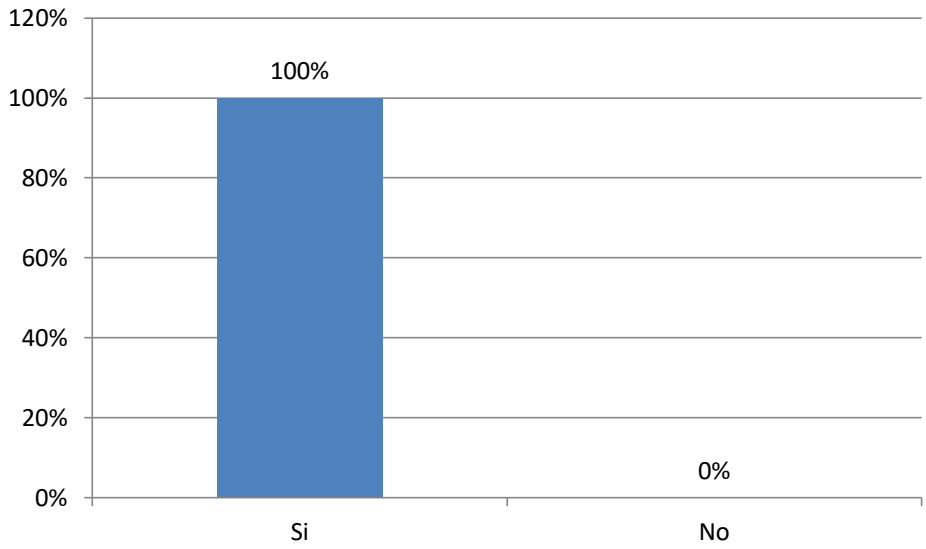
Según los resultados el total de los colaboradores 100% manifiesta que la ONGD CIED no cuenta con un plan de sostenibilidad, peor aun teniendo en cuenta la disminución de los recursos provenientes de la Cooperación Internacional.

Cuadro 9: La ONGD CIED da seguimiento a los proyectos que están ejecutando

Descripción	f	%
Si	20	100%
No	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta a trabajadores de la ONGD CIED

Gráfico 9: La ONGD CIED da seguimiento a los proyectos que están ejecutando



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e interpretación

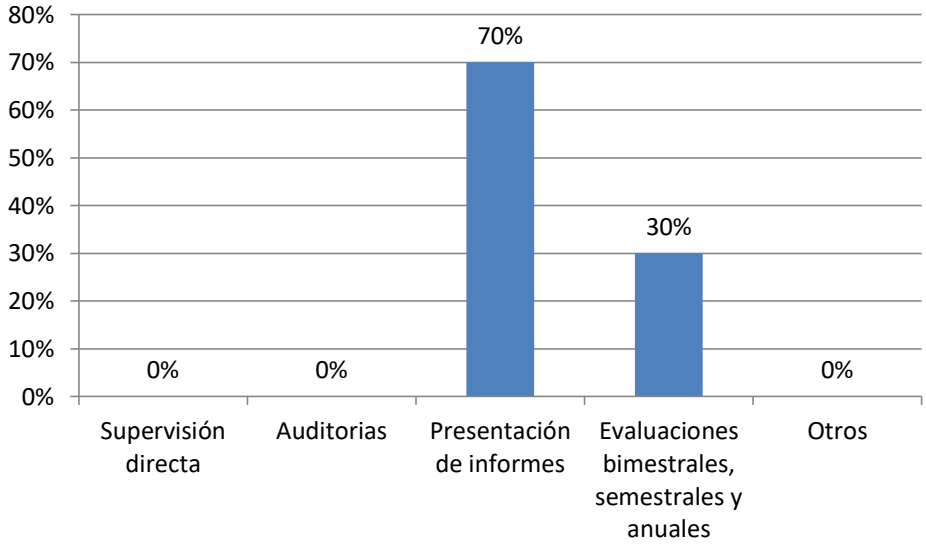
Es importante resaltar que el 100% de los colaboradores conoce que la ONGD CIED da seguimiento a los proyectos que ejecuta, lo cual le permitirá medir el desempeño de la institución.

Cuadro 10: Como se dan estos seguimientos

Descripción	f	%
Supervisión directa	0	0%
Auditorias	0	0%
Presentación de informes	14	70%
Evaluaciones bimestrales, semestrales y anuales	6	30%
Otros	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta a trabajadores de la ONGD CIED

Gráfico 10: Como se dan estos seguimientos



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados los mecanismos más utilizados para dar seguimiento a los proyectos son en primer lugar con 70% la presentación de informes, el segundo lugar 30% está la evaluación bimestral, semestral y anual.

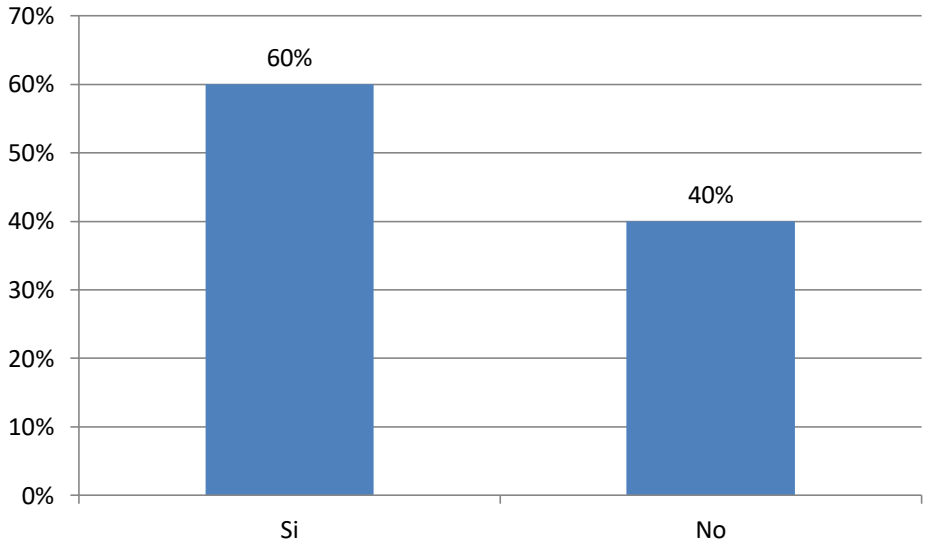
Cuadro 11: Conoce usted las funciones del cargo que desempeña en la ONGD CIED

Descripción	f	%
Si	12	60%
No	8	40%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta a trabajadores del CIED

Gráfico 11: Conoce usted las funciones del cargo que desempeña en la ONGD CIED

.



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e interpretación

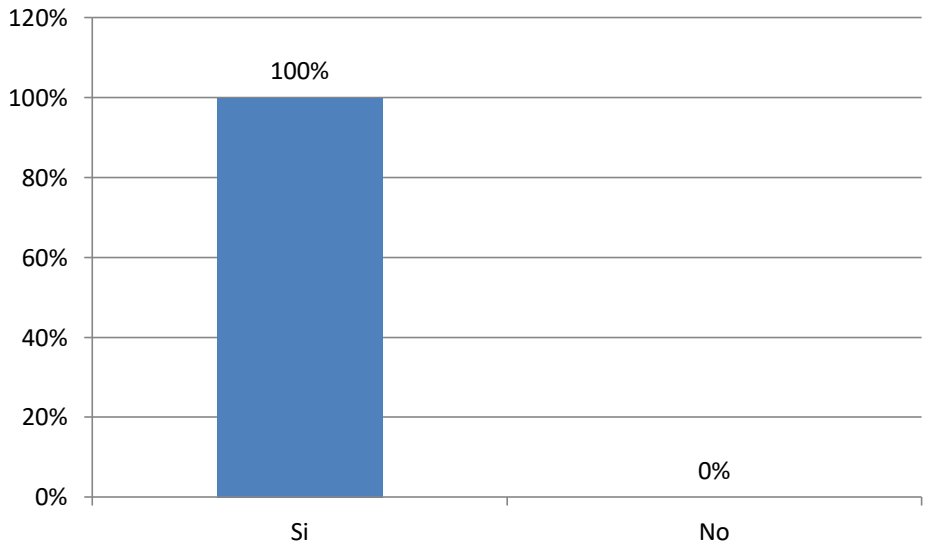
La mayoría de los colaboradores de la institución 60% conocen las funciones de los cargos que desempeñan aunque no se evidencia que exista un manual de funciones

Cuadro 12: Existe una persona en la ONGD CIED encargada de la coordinación y/o supervisión

Descripción	f	%
Si	20	100%
No	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta a trabajadores de la ONGD CIED

Gráfico 12: Existe una persona en la ONGD CIED encargada de la coordinación y/o supervisión



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e interpretación

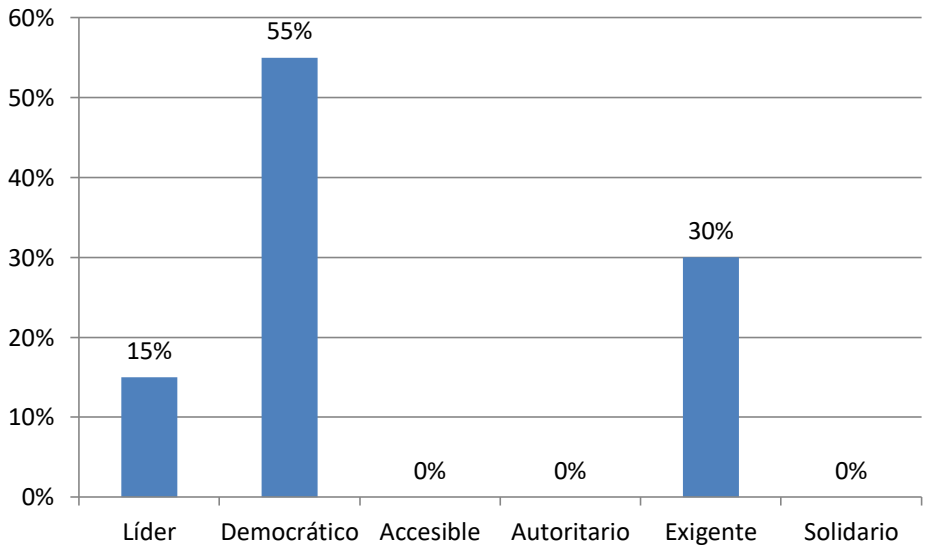
Es importante destacar que el 100% de los colaboradores conocen que existe una persona que es la encargada de la coordinación y/o supervisión de los proyectos.

Cuadro 13: Como considera usted a su jefe

Descripción	f	%
Líder	3	15%
Democrático	11	55%
Accesible	0	0%
Autoritario	0	0%
Exigente	6	30%
Solidario	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta a trabajadores de la ONGD CIED

Gráfico 13: Como considera usted a su jefe



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e interpretación

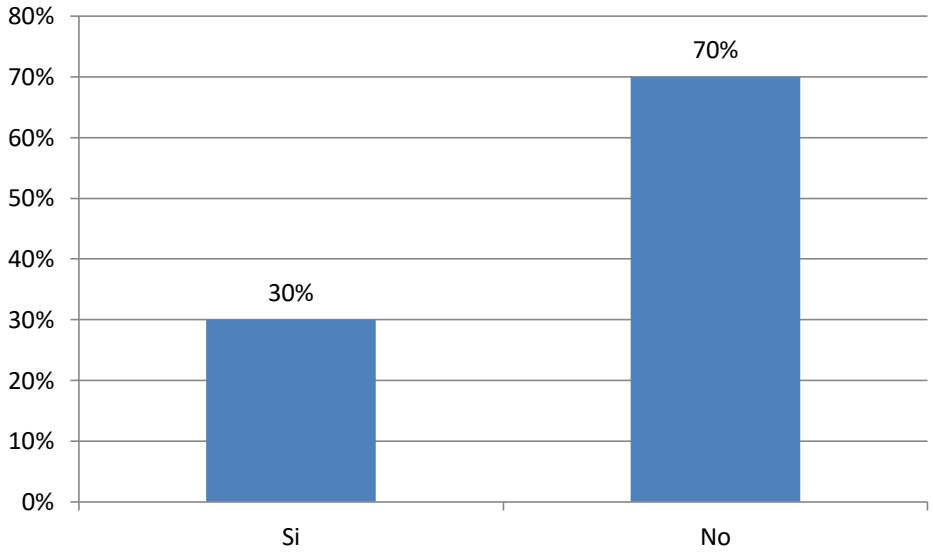
El 55% de los colaboradores considera que su jefe es democrático, mientras que el 30% lo considera exigente y el 15% lo considera líder, por los resultados podemos observar que no existe un modelo de liderazgo en la institución.

Cuadro 14: Conoce y pone en práctica usted las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo de la ONGD CIED

Descripción	f	%
Si	6	30%
No	14	70%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta a trabajadores de la ONGD CIED

Gráfico 14: Conoce y pone en práctica usted las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo de la ONGD CIED



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e interpretación

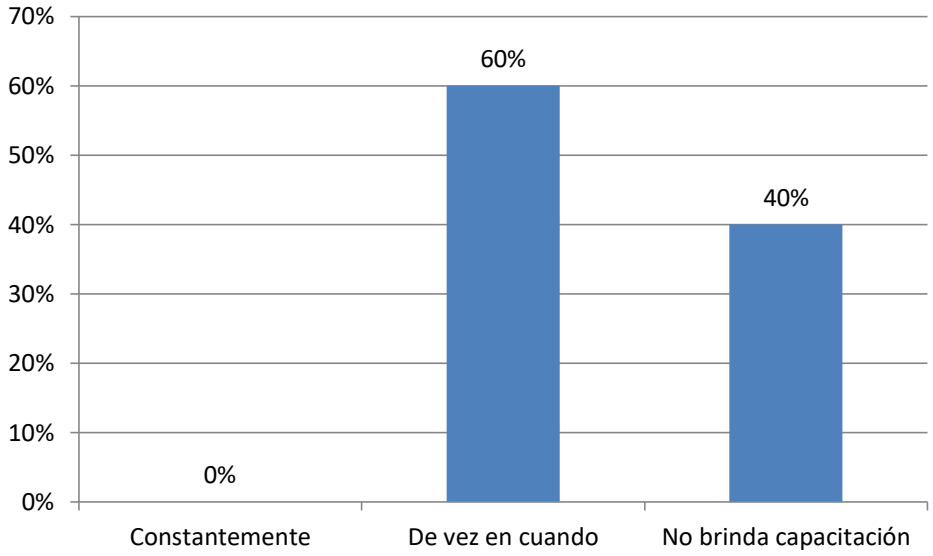
La mayor parte de los colaboradores 70% manifiesta que no conoce y por lo tanto no pone en práctica las normas del reglamento interno de trabajo. Demostrando que existe una falta de comunicación que debe de resolver la organización.

Cuadro 15: Brinda capacitaciones la ONGD CIED a sus colaboradores y con qué frecuencia

Descripción	f	%
Constantemente	0	0%
De vez en cuando	12	60%
No brinda capacitación	8	40%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta a trabajadores de la ONGD CIED

Gráfico 15: Brinda capacitaciones la ONGD CIED a sus colaboradores y con qué frecuencia



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e interpretación

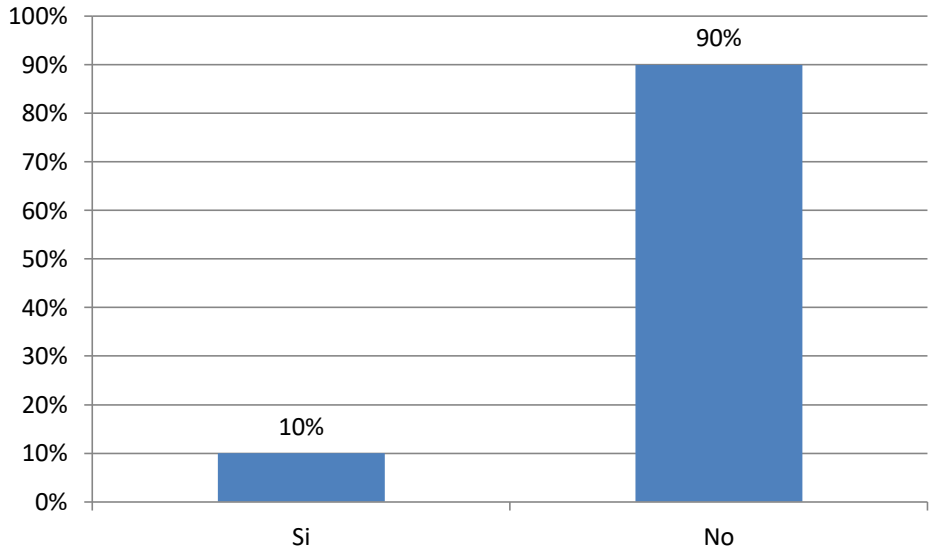
El 60% de los colaboradores indican que reciben capacitaciones de vez en cuando, mientras que el 40% manifiesta que no recibe capacitación, la falta de presupuesto es un obstáculo para que el personal pueda recibir una capacitación por parte de la organización, los técnicos de campo son los que por lo general reciben capacitación.

Cuadro 16: Considera usted que la ONGD CIED le otorga la importancia que requiere la gestión administrativa

Descripción	f	%
Si	2	10%
No	18	90%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta a trabajadores de la ONGD CIED

Gráfico 16: Considera usted que la ONGD CIED le otorga la importancia que requiere la gestión administrativa



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e interpretación

La gran mayoría de los colaboradores 90% manifiestan que la organización no le da la debida importancia que requiere la gestión administrativa, debido a que la parte administrativa no está financiada por la entidad cooperante, teniendo que utilizar sus ingresos propios para poder cubrir el presupuesto.

CAPITULO V
PROPUESTA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA

5.1. Título

PROPUESTA DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CASO: ONGD CENTRO DE INVESTIGACIÓN EDUCACIÓN Y DESARROLLO – CIED, AREQUIPA 2018

5.2. Introducción

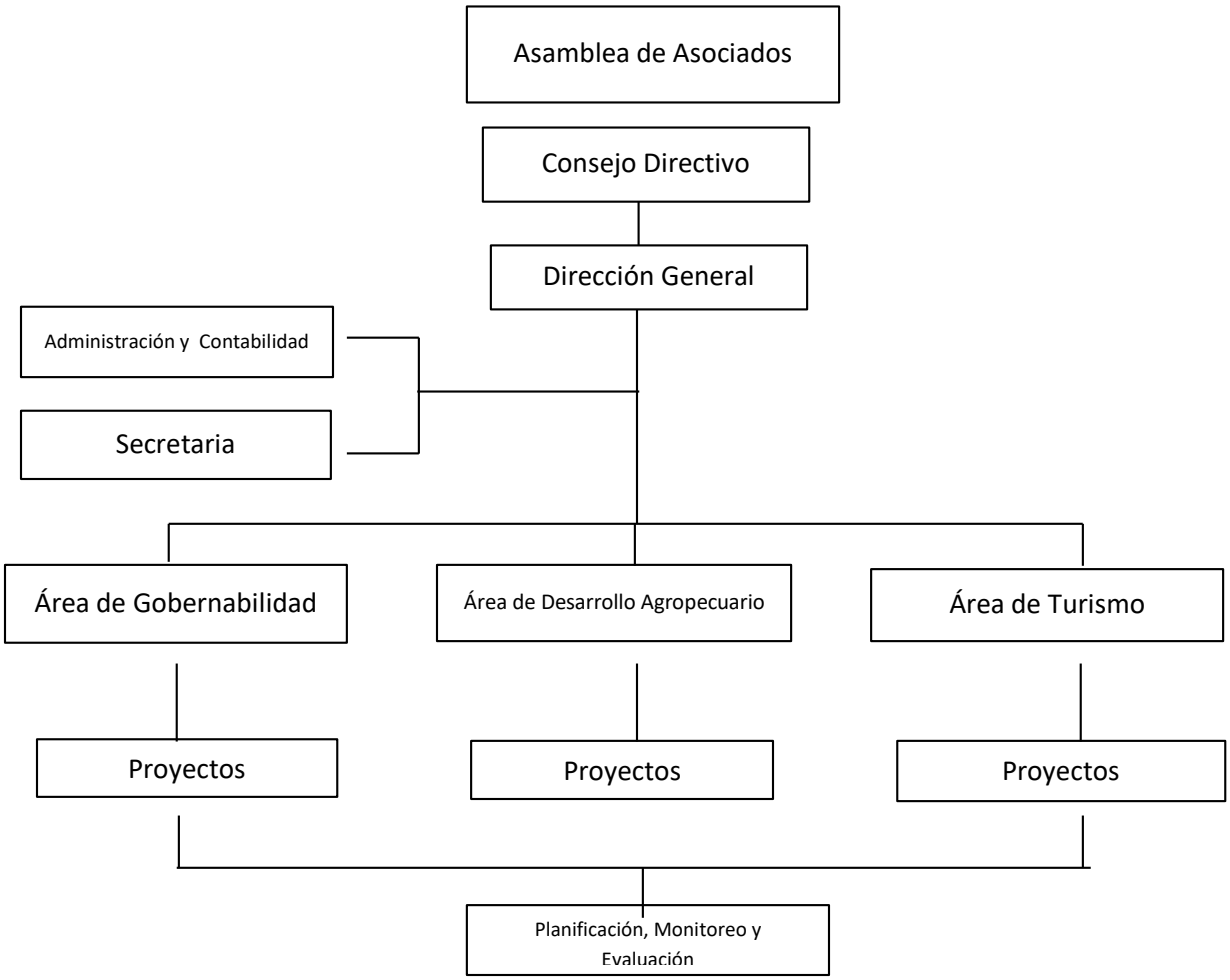
La presente propuesta de la formulación de un planeamiento estratégico para mejorar la gestión administrativa de la ONGD Centro de Investigación, Educación y Desarrollo – CIED, es presentado con la finalidad de plantear soluciones a la situación de la organización mencionada en el primer capítulo de este trabajo. Difícilmente puedes ser eficiente si no se tiene claro sus objetivos, sus metas, sus estrategias y sus planes de acción. En base a esta problemática se plantea la siguiente propuesta como respuesta a la situación de la ONGD CIED.

Partimos con la definición de la filosofía de la ONGD CIED, es decir la declaración de la visión, misión, valores y objetivos de la institución.

La formulación de todos estos conceptos no va a resolver la situación sino se trabajan y no son entendibles por todos los miembros de la organización y el compromiso a aplicarlos en cada etapa del proceso institucional.

La declaración de la visión, misión, y valores de la organización, son la carta de presentación ante los grupos interesados en trabajar con la organización: Cooperación internacional, gobierno, empresas privadas y la sociedad en su conjunto.

5.3. Organigrama institucional propuesto



5.4. Estructura del planeamiento estratégico

5.4.1. Búsqueda de valores

Los valores de una organización comprende el soporte de su cultura organizacional, estos expresan los principios en los cuales se fundamentan las tareas, relaciones y los resultados.

Durante todos estos años la ONGD CIED ha basado su funcionalidad en la:

- Transparencia
- Honestidad
- Confianza
- Tolerancia
- Lealtad
- Respeto
- Igualdad
- Humildad

5.4.2. Declaración de la Visión

Al 2023 ser reconocida como una ONGD líder que ha logrado procesos exitosos de desarrollo rural humano sostenible, ha propiciado el mejoramiento de la calidad de vida de la población en sus áreas de intervención. Se tiene logros importantes en el desarrollo económico y social local, fortaleciendo la descentralización y una democracia más inclusiva y participativa.

5.4.3. Declaración de la Misión

La ONGD CIED es un Organismo No Gubernamental para el Desarrollo (ONGD), nacional descentralizada, especializado en la gestión del desarrollo

sostenible. Promovemos una sociedad más equitativa y sustentable fortaleciendo capacidades orientadas a la transformación productiva y la institucionalidad local para mejorar la calidad de vida y la inclusión social; promovemos alianzas con actores públicos, privados y de sociedad civil, en un dialogo democrático, equitativo e inclusivo.

5.4.4. Formulación de Objetivos

Objetivo de desarrollo.- Contribuir a la mejorar de los ingresos económicos y la inequidad de campesinos pobres, dinamizando el desarrollo económico social local y fortaleciendo la institucionalidad local.

Objetivo General.- Desarrollar capacidades locales que promuevan procesos de competitividad territorial e inclusión social en los ámbitos de intervención de la ONGD CIED.

Objetivos específicos.-

1. Pequeños agricultores mejoran sus capacidades de gestión productiva y empresarial con base agroecológica.
2. Emprendedores agroindustriales y ofertantes de servicios turísticos se articulan a cadenas de valor competitivas.
3. Fortalecimiento de la gestión administrativa de la ONGD CIED para garantizar la consecución de recursos financieros que le permitan dar continuidad al trabajo que viene realizando.
4. Personal de la ONGD CIED desarrolla competencias para brindar mejores servicios y generar conocimientos en base a su experiencia.

5.5. Análisis modelo PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis del entorno macroeconómico, viene de las siglas Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, es un estudio que consiste en el análisis de los siguientes factores.

5.5.1. Factores Políticos

Con relación al análisis del entorno político, vivimos en un constante y persistente ruido político, que está generando una constante inestabilidad política. Existe un alto grado de corrupción en las diferentes esferas del gobierno, la credibilidad de los políticos esta por los suelos, la inseguridad y la falta de gestión, han hecho que la eficiencia del gobierno disminuya poniendo en duda a los inversionistas de querer invertir en nuestro país.

La vigencia de la exoneración del impuesto a la renta a las asociaciones sin fines de lucro renovada por el gobierno hasta el 31de diciembre del 2018, es una oportunidad para que la ONGD CIED participe en las convocatorias realizadas por la empresa minera.

De igual manera la vigencia del registro de entidad receptora de donaciones le permite a la ONGD CIED pueda obtener donaciones de la empresa privada para la contrapartida de los proyectos, otorgando el respectivo certificado de donación.

La aprobación de las inversiones en exploración de los proyectos mineros Mina justa de Minsur, mina Quellaveco, entre otras le permite a la ONGD CIED presentar proyectos para llevar a cabo la Responsabilidad Social Empresarial de la mina.

La participación de las municipalidades en las convocatorias de proyectos que realizan las empresas mineras, Fondoempleo, resulta una competencia para la ONGD ya que podría generase un favoritismo por ser una entidad del gobierno.

5.5.2. Factores Económicos

Con relación al análisis del entorno económico se espera una aceleración del PBI, lo cual está basado en el aumento de la inversión privada, en especial de la minería, asimismo un mayor impulso en la actividad pública por la ejecución de obras de reconstrucción por el daño del fenómeno del niño y la construcción de obras por los juegos panamericanos 2019

El crecimiento económico del país está siendo muy favorable y como consecuencia esta la disminución de la pobreza, dejando de ser nuestro país prioridad para el apoyo de la Cooperación Internacional.

Asimismo el crecimiento económico está generando que muchos jóvenes de la población rural este migrando a la ciudad en busca de mejoras económicas.

5.5.3 Factores Sociales

El crecimiento económico constante unido a las inversiones en la infraestructura, educación y salud y la expansión de los programas sociales, ha redundado en una considerable reducción del hambre y la pobreza. No obstante, a pesar que la malnutrición infantil crónica se ha reducido a la mitad desde el 2007, sigue afectando al 13.1% de los niños menores de cincos años. Las tasas de anemia de los niños entre 6 y 36 meses de edad se han mantenido estancados a un nivel de entre 43% y el 45% durante los últimos seis años.

La obesidad y el sobrepeso están aumentando y afectan al 32.3% de los niños de las edades entre los 5 y los 9 años. Las causas principales de los niveles de estos indicadores son la escasa variedad de la dieta debido a la falta de acceso de alimentos y los malos hábitos de alimentación debido a la escasa información y los pocos conocimientos, los bajos niveles de educación de las madres, la pobreza y el acceso limitado al agua potable.

Incremento de la pobreza, las cifras del INEI en el 2017 registraron que la pobreza monetaria en el Perú subió hasta 21.7%, 375 mil peruanos dejaron de pertenecer a la clase media para ubicarse en situación de pobreza

La migración de la juventud y el envejecimiento de la población que está quedando en la zona de intervención hacen un poco más difícil el trabajo que desarrolla la ONGD CIED.

5.5.4. Factores Tecnológicos

Con relación al análisis del factor tecnológico, el creciente uso de los medios de las redes sociales está contribuyendo a una mayor publicidad y difusión, lo cual es una oportunidad para la ONGD CIED para dar a conocer el trabajo que realiza y mediante un plan de marketing social ayude a sensibilizar a los donantes y generar nuevas fuentes de ingresos para el desarrollo de sus actividades.

Este creciente uso de los medios podrá permitir utilizar el sistema del Teletrabajo, pudiendo permitir a la ONGD CIED reducir el costo de alquiler, servicios así como compra de activos.

5.5.5. Factores Ecológicos

Con relación al análisis del entorno ecológico, existe un incremento de la conflictividad social, acompañado de movilizaciones, principalmente

vinculado a la minería por problemas de contaminación ambiental, conflictos laborales así como el crecimiento de la minería ilegal.

El Perú es uno de los países con mayor vulnerabilidad frente a los efectos del cambio climático, el 90% de la población vive en zonas áridas, semiáridas y subhúmedas y gran parte de esta población se dedica a la agricultura y otras labores que son afectadas directamente por el clima.

Nuestro país tiene un gran potencial por ser megadiverso y poseer condiciones agroecológicas muy favorables para la producción orgánica, constituyendo una importante oferta para la exportación cumpliendo con la respectiva certificación orgánica.

5.5.6. Factores Legales

En el mes de julio el portal IDL reporteros difundió una serie de audios que destapo un grave escándalo de corrupción que involucraban a jueces y miembros del consejo nacional de la magistratura (CNM), poniendo en duda la credibilidad de la justicia en nuestro país.

El desconocimiento y temor a asociarse y trabajar en conjunto hace que los productores no aprovechen el poder de negociación de sus productos, permitiendo que los intermediarios se beneficien con un bajo costo.

La falta de titulación en muchos casos no les permite acceder a préstamos otorgados por los bancos, teniendo que recurrir a las cajas rurales, pagando un alto costo de intereses, perjudicando su economía.

5.6. Análisis del Microentorno Modelo Las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Para el análisis de las variables le asignaremos una puntuación que determine el grado de atracción de la industria: 1 muy poca atractiva 2 poco atractiva 3 neutral 4 atractiva 5 muy atractiva.

Una vez que asignamos la puntuación para cada variable, promediamos las cifras resultando el grado de atracción de la industria.

5.6.1. Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad entre los competidores existentes es alta, la ausencia del financiamiento de la Cooperación Internacional ha hecho que las organizaciones estén muy atentas a las convocatorias que realizan tanto las instituciones públicas como privadas y estas convocatorias son lanzadas 1 o dos veces al año lo cual hace que la rivalidad sea alta.

Tabla 1: Matriz de la Rivalidad entre Competidores Existentes

	Bajo			Alto		
Grado de atracción de la industria	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total**
Poca diferenciación de los servicios		X				2
Muchos ofertantes		X				2
Disminuye la demanda de los servicios		X				2
Promedio						2

Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que existe una fuerte competencia entre los competidores actuales, lo cual hace poca atractiva la industria.

5.6.2. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja, la ausencia de financiamiento y el arduo trabajo que hay que realizar para poder participar en las convocatorias hacen que la amenaza de nuevos competidores sea baja

Tabla 2: Matriz de Entrada de Nuevos Competidores

	Bajo			Alto		
Grado de atracción de la industria	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total**
Requerimiento de capital de trabajo		X				2
Experiencia en el servicio			X			3
Políticas institucionales de los clientes		X				2
Promedio						2.3

Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que existen barredas de entrada para los nuevos competidores, lo cual no hace muy atractivo el ingreso de nuevos competidores.

5.6.3. Amenaza de Posibles Servicios Sustitutos

La presencia de posibles servicios sustitutos es media alta, algunas organizaciones puedes ofrecer proyectos turísticos, proyectos agroindustriales, proyectos productivos, lo cual hace que el costo del presupuesto sea diferenciado dándole el poder de negociación al cliente de poder elegir entre dos servicios.

Tabla 3: Matriz de Amenaza de Posibles Servicios Sustitutos

	Bajo			**Alto**		
Grado de atracción de la industria	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total**
Lealtad de los consumidores		X				2
El costo de cambio de un servicio es alto		X				2
Los costos del servicio sustituto son altos		X				2
Promedio						2

Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que la industria no es atractiva, debido a que la amenaza de productos sustitutos es baja, pudiendo el cliente cambiar de servicio, dejando de lado la lealtad y años de trabajo.

5.6.4. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es mixta, por un lado es alta cuando se trata de negociar con personal de campo que son los encargados de desarrollar el proyecto, y es bajo cuando se trata de negociar con personal administrativo por la falta de financiamiento, lo cual no permite contratar personal administrativo con la experiencia y capacitación en temas de gestión administrativa y financiera.

Tabla 4: Matriz de Poder de Negociación de los Proveedores

	Bajo			Alto		
Grado de atracción de la industria	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total**
Experiencia de los colaboradores			X			3
Capacitación de los colaboradores			X			3
Contribución del proveedor a la calidad del servicio			X			3
Promedio						3

Fuente: Elaboración propia

Concluimos que el poder de negociación de los proveedores es neutral, se puede llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes, teniendo en cuenta el presupuesto aprobado por el cliente.

5.6.5. Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, pocos usuarios bien organizados y muchos proveedores, les permite que aumente su capacidad de negociación ya que tienen la posibilidad de cambiar de proveedor. Asimismo les permite proponer un presupuesto que usualmente es menor al que la organización estaría dispuesta a aceptar.

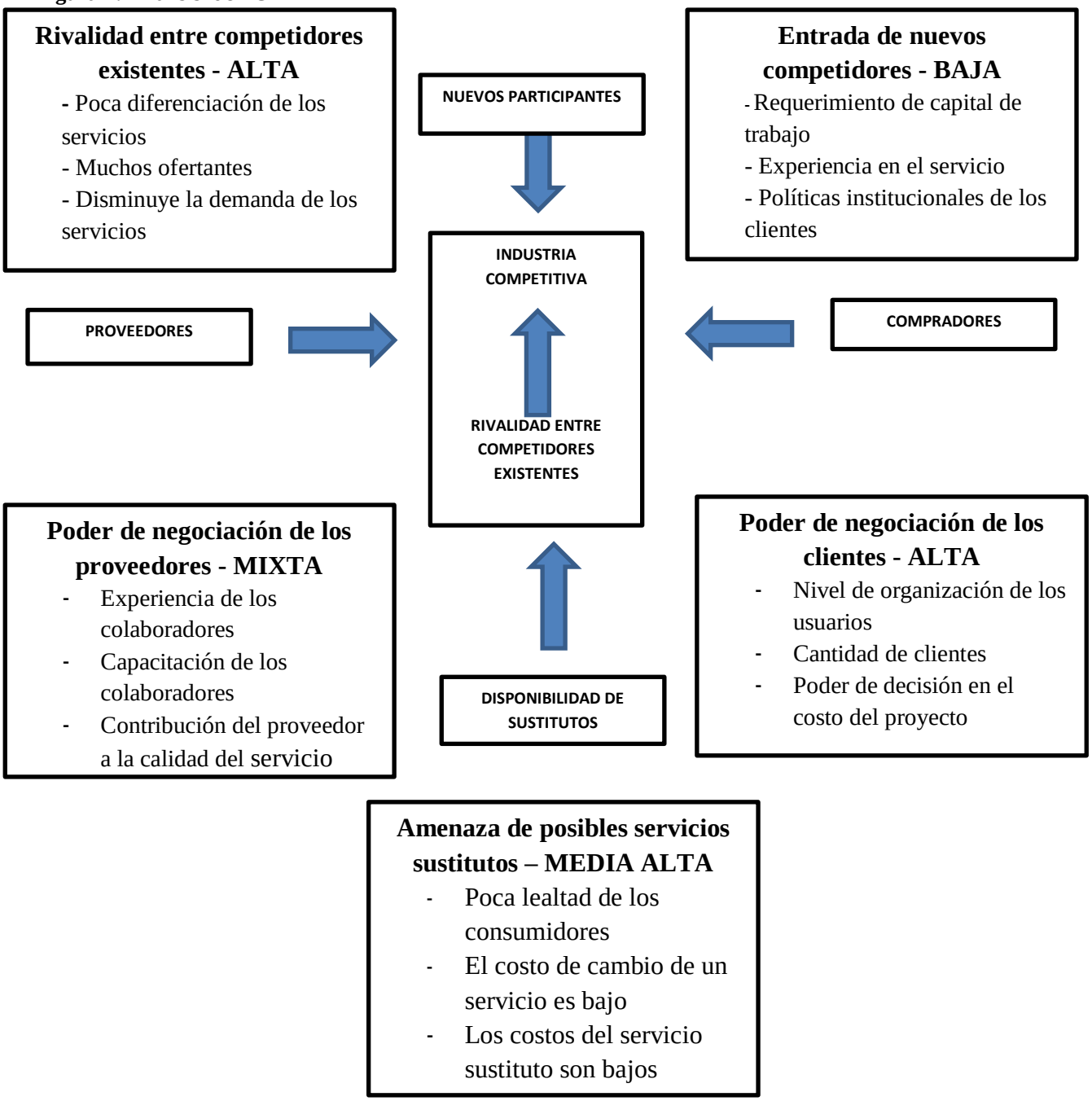
Tabla 5: Matriz de Poder de Negociación de los Clientes

	Bajo			Alto		
Grado de atracción de la industria	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total**
Nivel de organización de los usuarios		X				2
Cantidad de proveedores		X				2
Poder de decisión en el costo del proyecto	X					1
Promedio						1.67

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que la industria no es atractiva, debido a la alta cantidad de demandantes y pocos ofertantes, y las políticas que establecen los clientes para la aceptación del proyecto.

Figura 7: Análisis de PORTER



Fuente: Elaboración propia

5.7. Análisis de los factores clave de éxito

5.7.1. Análisis FODA

Realizar un análisis real de la situación proporciona a la administración una herramienta esencial para desarrollar planes estratégicos futuros. El análisis está compuesto por dos escenarios, la situación interna y los factores externos que afectan a las organizaciones.

El análisis interno comprende las fortalezas que son las herramientas potenciales de la organización, por otro lado están las debilidades que afectan o interfieren en el eficiente desempeño de la organización. El análisis externo por su parte está conformado por las oportunidades del mercado o variables positivas que son usadas para direccionar la organización. Por otro lado están las amenazas que comprenden los escenarios negativos que la organización debe afrontar.

A efectos de un mejor estudio y análisis de la ONGD CIED, se distinguen cuatro perspectivas de análisis que creemos engloba la organización y su funcionamiento.

1. **Perspectivas de fortalecimiento y mejoramiento de la gestión administrativa.**

   Se busca darle un mayor impulso al fortalecimiento y mejoramiento de su gestión administrativa, que le permita desarrollar un plan estratégico, mejorar sus procesos internos y definir sus estrategias a seguir.

2. **Perspectivas de aprendizaje y gestión del conocimiento**

   Se busca disponer de profesionales capacitados para llevar a cabo el planeamiento estratégico y puedan definir las mejores estrategias a seguir para el mejoramiento de la gestión administrativa de la organización.

3. Perspectivas de mejoramiento y sostenibilidad financiera

Mejorar la sostenibilidad financiera consiguiendo nuevas fuentes de ingresos y haciendo más eficientes los gastos

4. Perspectivas con los clientes y/o stakeholders

Dar una atención personalizada y ágil a las organizaciones y/o personas que requieran nuestros servicios ofreciendo proyectos innovadores de calidad que den respuesta a las necesidades de la población.

5.7.2. Análisis interno

5.7.2.1 Fortalezas

Relacionadas a:

- Perspectivas de fortalecimiento y mejoramiento de la gestión administrativa.
- Perspectivas de aprendizaje y gestión del conocimiento

Las fortalezas son:

1. Motivación por los proyectos
2. Credibilidad, confiabilidad
3. Flexibilidad para aceptar propuestas
4. Propietario de un bien inmueble
5. Convenios con UCSM para desarrollo de prácticas de los alumnos
6. Capacidad de cambio y adaptación
7. Trabajo en equipo
8. Seguimiento y evaluación de los proyectos
9. Conocen las funciones que tienen que desarrollar
10. Experiencia en la formulación y ejecución de proyectos

5.7.2.2 Debilidades

Relacionadas a:

- Perspectivas de fortalecimiento y mejoramiento de la gestión administrativa.
- Perspectivas de aprendizaje y gestión del conocimiento

Las debilidades son:

1. Falta de planeamiento estratégico
2. Carecimiento de estrategias
3. Falta de capacidad en gestión administrativa
4. Falta de capacidad de gestión financiera
5. Falta de visión empresarial
6. Falta de capacitación al personal administrativo
7. La organización ha vivido teniendo financiamiento, cuesta cambiar de mentalidad
8. Organización sin fines de lucro
9. Baja participación de los asociados
10. Poco presupuesto para la administración

5.7.3. Análisis externo

5.7.3.1 Oportunidades

Relacionadas a:

- Perspectiva de mejoramiento y sostenibilidad financiera
- Perspectivas con los clientes y/o stakeholders

Las oportunidades son:

1. Mayor financiamiento privado
2. Mayor financiamiento publico
3. Vigencia de entidad receptora de donaciones
4. Vigencia de la exoneración del impuesto a la renta
5. Existen necesidades de la población que no están siendo resueltas por el sector público
6. Creciente uso de los medios de las redes sociales
7. Alianzas con otras ONGD

5.7.3.2 Amenazas

Relacionadas a:

- Perspectiva de mejoramiento y sostenibilidad financiera
- Perspectivas con los clientes y/o stakeholders

Las amenazas son:

1. Inestabilidad de los proyectos
2. Reducción de los fondos de la cooperación internacional
3. La ciudadanía desconoce el trabajo de las ONGD
4. Carencia de valores (sociedad)
5. Profesionalización de ONGD, mejores competencias
6. Quedarse sin mercado, porque el gobierno se hace cargo
7. No entregan crédito y/o carta fianza para las ONGD
8. Falta de comunicación en las zonas de intervención
9. Que el Perú se integre a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)

5.8. Formulación de Estrategias

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomas decisiones, los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y le pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

5.8.1 Etapa: de los insumos

La Etapa 1: llamada la etapa de los insumos: resume la información básica que se debe tener para formular estrategias, está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI.

5.8.1.1. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz EFE es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento de la organización, esta herramienta permite formular diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas

Elaboración: Según Fred. R. David. (David, 2013, págs. 80-81)

1. Elabore una lista de factores externos identificados, primero liste las oportunidades y después las amenazas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa, la suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0

3. Asigne a cada factor externo una calificación de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficazmente responden las estrategias de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 0 la respuesta es deficiente.

   Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones se basan en la industria.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

La puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5.

Determinación de factores Críticos Externos

1. Mayor financiamiento privado
2. Mayor financiamiento publico
3. Vigencia de entidad receptora de donaciones
4. Vigencia de la exoneración del impuesto a la renta
5. Existen necesidades de la población que no están siendo resueltas por el sector público
6. Creciente uso de los medios de las redes sociales
7. Alianzas con otras ONGD
8. Inestabilidad de los proyectos
9. Reducción de los fondos de la cooperación internacional
10. La ciudadanía desconoce el trabajo de las ONGD
11. Carencia de valores (sociedad)
12. Profesionalización de ONGD, mejores competencias
13. Quedarse sin mercado, porque el gobierno se hace cargo
14. No entregan crédito y/o carta fianza para las ONGD
15. Falta de comunicación en las zonas de intervención
16. Que el Perú se integre a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)

Tabla 6: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Determinantes de Éxito

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Mayor financiamiento privado	0.09	4	0.36
2. Mayor financiamiento publico	0.03	1	0.03
3. Vigencia de entidad receptora de donaciones	0.09	3	0.27
4. Vigencia de la exoneración del impuesto a la renta	0.09	3	0.27
5. Existen necesidades de la población que no están siendo resueltas por el sector publico	0.07	3	0.21
6. Creciente uso de los medios de las redes sociales	0.07	3	0.21
7. Alianzas con otras ONGD	0.07	2	0.14
AMENAZAS			
8. Inestabilidad de los proyectos	0.05	1	0.05
9. Reducción de los fondos de la cooperación internacional	0.08	3	0.24
10. La ciudadanía desconoce el trabajo de las ONGD	0.05	2	0.10
11. Carencia de valores (sociedad)	0.05	1	0.05
12. Profesionalización de ONGD, mejores competencias	0.05	2	0.10
13. Quedarse sin mercado, porque el gobierno se hace cargo	0.04	1	0.04
14. No entregan crédito y/o carta fianza para las ONGD	0.07	3	0.21
15. Falta de comunicación en las zonas de intervención	0.04	2	0.08
16. Que el Perú se integre a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)	0.06	2	0.12
	1.00		**2.48**

Fuente: Elaboración propia

4 = La respuesta es superior. 3 = La respuesta está por encima del promedio. 2 = La respuesta es promedio. 1 = La respuesta es deficiente

Análisis de la Matriz EFE

El resultado que arroja la matriz EFE, es de 2.48 la cual está por debajo del valor promedio que es de 2.50, lo que nos indica que las estrategias si bien es cierto están ayudando a capitalizar las oportunidades no evitan las amenazas externas.

5.8.1.2. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

Determinación de los factores Críticos Internos

1. Motivación por los proyectos
2. Credibilidad, confiabilidad
3. Flexibilidad para aceptar propuestas
4. Propietario de un bien inmueble
5. Convenios con UCSM para desarrollo de prácticas de los alumnos
6. Capacidad de cambio y adaptación
7. Trabajo en equipo
8. Seguimiento y evaluación de los proyectos
9. Conocen las funciones que tienen que desarrollar
10. Experiencia en la formulación y ejecución de proyectos
11. Falta de planeamiento estratégico
12. Carecimiento de estrategias
13. Falta de capacidad en gestión administrativa
14. Falta de capacidad de gestión financiera
15. Falta de visión empresarial
16. Falta de capacitación al personal administrativo
17. La institución ha vivido teniendo financiamiento, cuesta cambiar de mentalidad
18. Organización sin fines de lucro
19. Baja participación de los asociados
20. Poco presupuesto para la administración

Tabla 7: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores Determinantes de Éxito **FORTALEZAS**	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. Motivación por los proyectos	0.03	3	0.09
2. Credibilidad, confiabilidad	0.07	4	0.28
3. Flexibilidad para aceptar propuestas	0.04	3	0.12
4. Propietario de un bien inmueble	0.05	4	0.20
5. Convenios con UCSM para desarrollo de prácticas de los alumnos	0.04	3	0.12
6. Capacidad de cambio y adaptación	0.04	3	0.12
7. Trabajo en equipo	0.06	4	0.24
8. Seguimiento y evaluación de los proyectos	0.05	4	0.20
9. Conocen las funciones que tienen que desarrollar	0.04	3	0.12
10. Experiencia en la formulación y ejecución de proyectos	0.08	4	0.32
DEBILIDADES			
1. Falta de planeamiento estratégico	0.10	1	0.10
2. Carecimiento de estrategias	0.07	1	0.07
3. Falta de capacidad en gestión administrativa	0.06	1	0.06
4. Falta de capacidad de gestión financiera	0.05	2	0.10
5. Falta de visión empresarial	0.04	2	0.08
6. Falta de capacitación al personal administrativo	0.04	1	0.04
7. La organización ha vivido teniendo financiamiento, cuesta cambiar de mentalidad	0.02	2	0.04
8. Organización sin fines de lucro	0.02	2	0.04
9. Baja participación de los asociados	0.04	2	0.08
10. Poco presupuesto para la administración	0.06	1	0.06
	1.00		2.48

Fuente: Elaboración propia

1 = Debilidad importante. 2 = Debilidad menor. 3 = Fortaleza menor. 4 = Fortaleza importante

Análisis de la Matriz EFI

El resultado que arroja la matriz EFI, es de 2.48 lo cual indica que está por debajo del valor promedio que es de 2.50, demuestra que la organización tiene debilidades internas, que son posibles de mejorar.

5.8.2. Segunda Etapa: La adecuación

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen, la matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA), la matriz de la posición estratégica y de la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en ingles), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia. Estas herramientas dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas.

5.8.2.1. Matriz FODA

Oportunidades externas claves:

1. Mayor financiamiento privado
2. Mayor financiamiento publico
3. Vigencia de entidad receptora de donaciones
4. Vigencia de la exoneración del impuesto a la renta
5. Existen necesidades de la población que no están siendo resueltas por el sector público
6. Creciente uso de los medios de las redes sociales
7. Alianzas con otras ONGD

Amenazas externas claves:

1. Inestabilidad de los proyectos
2. Reducción de los fondos de la cooperación internacional

3. La ciudadanía desconoce el trabajo de las ONGD
4. Carencia de valores (sociedad)
5. Profesionalización de ONGD, mejores competencias
6. Quedarse sin mercado, porque el gobierno se hace cargo
7. No entregan crédito y/o carta fianza para las ONGD
8. Falta de comunicación en las zonas de intervención
9. Que el Perú se integre a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)

Fortalezas internas claves:

1. Motivación por los proyectos
2. Credibilidad, confiabilidad
3. Flexibilidad para aceptar propuestas
4. Propietario de un bien inmueble
5. Convenio con UCSM para desarrollo de práctica de los alumnos
6. Capacidad de cambio y adaptación
7. Trabajo en equipo
8. Seguimiento y evaluación de los proyectos
9. Conocen las funciones que tienen que desarrollar
10. Experiencia en la formulación y ejecución de proyectos

Debilidades internas claves:

1. Falta de planeamiento estratégico
2. Carecimiento de estrategias
3. Falta de capacidad en gestión administrativa
4. Falta de capacidad de gestión financiera
5. Falta de visión empresarial
6. Falta de capacitación al personal administrativo
7. La organización ha vivido teniendo financiamiento, cuesta cambiar de mentalidad
8. Organización sin fines de lucro
9. Baja participación de los asociados
10. Poco presupuesto para la administración

Tabla 8: Matriz del FODA

MATRIZ FODA	**Fortalezas:** 1.Motivación por los proyectos 2.Credibilidad, confiabilidad 3.Flexibilidad para aceptar propuestas 4.Propietario de un bien inmueble 5.Convenio con UCSM para desarrollo de práctica de los alumnos 6.Capacidad de cambio y adaptación 7.Trabajo en equipo 8.Seguimiento y evaluación de los proyectos 9.Conocen las funciones que tienen que desarrollar 10. Experiencia en la formulación y ejecución de proyectos	**Debilidades:** 1.Falta de planeamiento estratégico 2.Carecimiento de estrategias 3.Falta de capacidad en gestión administrativa 4.Falta de capacidad de gestión financiera 5.Falta de visión empresarial 6.Falta de capacitación al personal administrativo 7.La institución ha vivido teniendo financiamiento, cuesta cambiar de mentalidad 8.Institución sin fines de lucro 9.Baja participación de los asociados 10.Poco presupuesto para la administración
Oportunidades: 1.Mayor financiamiento privado 2.Mayor financiamiento publico 3.Vigencia de entidad receptora de donaciones 4.Vigencia de la exoneración del impuesto a la renta 5.Existen necesidades de la población que no están siendo resueltas por el sector publico 6. Creciente uso de los medios de las redes sociales 7. Alianzas con otras ONGD	**Estrategias FO:** 1.Estimular la colaboración y participación de las empresas para que sean contrapartes en los proyectos (F2, F10, O1, O7) 2.Formular proyectos en alianzas con otras ONGD para conseguir mayor financiamiento (F1, F3, F10, O1, O2, O7) 3.Difusión de las acciones de la ONGD a través de una página Web (F2, F5, O5, O6) 4.Desarrollar consultorías e investigaciones sociales como producto de venta relacionado con la línea de acción de la ONGD (F1, F2, O1, O2, O3, O4,O6)	**Estrategias DO:** 1.Consensuar la propuesta del planeamiento estratégico para su implementación y ejecución (D1, D2, O6, O7) 2.Invitar a los asociados que participen activamente para consensuar ideas de proyectos(D2, D9, O5, O6) 3.Cursos de capacitación en gestión administrativa a los directivos y administrativos (D3, D5, O1, O2)
Amenazas: 1.Inestabilidad de los proyectos 2.Reducción de los fondos de la cooperación internacional 3.La ciudadanía desconoce el trabajo de las ONGD 4.Carencia de valores (sociedad) 5.Profesionalización de ONGD, mejores competencias 6.Quedarse sin mercado, porque el gobierno se hace cargo 7.No entregan crédito y/o carta fianza para las ONGD 8.Falta de comunicación en las zonas de intervención 9.Que el Perú se integre a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)	**Estrategias FA:** 1.Alianza especial ONGD-Empresa que busque nuevas estrategias para llevar a cabo con éxito su RSE y mejorar la reputación y credibilidad de la empresa (F2, F10, A1, A2) 2.Trabajar una estrategia de marketing que ayude a sensibilizar a los donantes (F5, A2, A3) 3.Obtener una línea de crédito de una institución financiera (F4, A7)	**Estrategias DA:** 1.Contratar un administrador con experiencia y visión empresarial (D3, D5, A2, A5) 2.Ser más competentes, autoadministrarse con racionalidad empresarial (D3, D5, A1, A5)

Fuente: Elaboración propia

5.8.2.2. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia relaciona la situación de una organización con el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización en dicho mercado, y, en función a ello optar por determinadas estrategias (D´ Alesio, 2008, pág. 220).

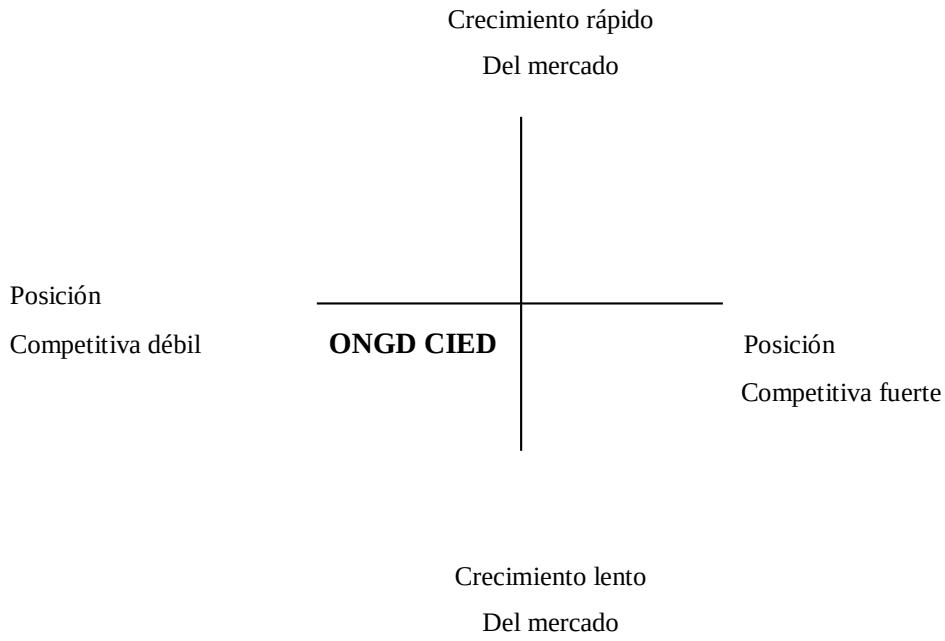
La matriz de la gran estrategia analiza y evalúa dos variables importantes, el crecimiento rápido del mercado (variable externa) y la posición competitiva de la organización (variable interna).

Posición competitiva: La dependencia absoluta que tuvo la ONGD CIED del financiamiento de la Cooperación Internacional hizo que la ONGD CIED no se prepare adecuadamente para poder enfrentar una situación adversa, el financiamiento de la ONGD CIED estaba resuelta y no tuvo la necesidad de competir con otras organizaciones para su obtención.

Crecimiento en el mercado: Si bien es cierto existen convocatorias tanto del sector público como privado para el financiamiento de proyectos, estas convocatorias no abastecen la demanda de las organizaciones, teniendo en cuanto aun que entre la convocatoria y el inicio de la ejecución del proyecto puede pasar entre cinco o seis meses.

La ONGD CIED se encuentra en una posición competitiva débil y en un crecimiento lento del mercado, dicha posición nos indica que se encuentra ubicada en el cuadrante III. Dicho cuadrante sugiere aplicar cambios drásticos de manera rápida a fin de evitar una caída mayor y una posible liquidación.

Figura 8: Matriz de la gran estrategia



Fuente: Elaboración Propia

5.8.2.3. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

De acuerdo con la matriz PEYEA permitirá determinar la posición estratégica más adecuada para la organización, por medio de la combinación de sus dos ejes que entrelazan factores relativos a la industria (fuerzas de la industria y estabilidad del ambiente) y dos ejes que entrelazan factores relativos a la organización (fuerzas financiera y ventaja competitiva), que forman cuatro cuadrantes y cada uno está ligado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva.

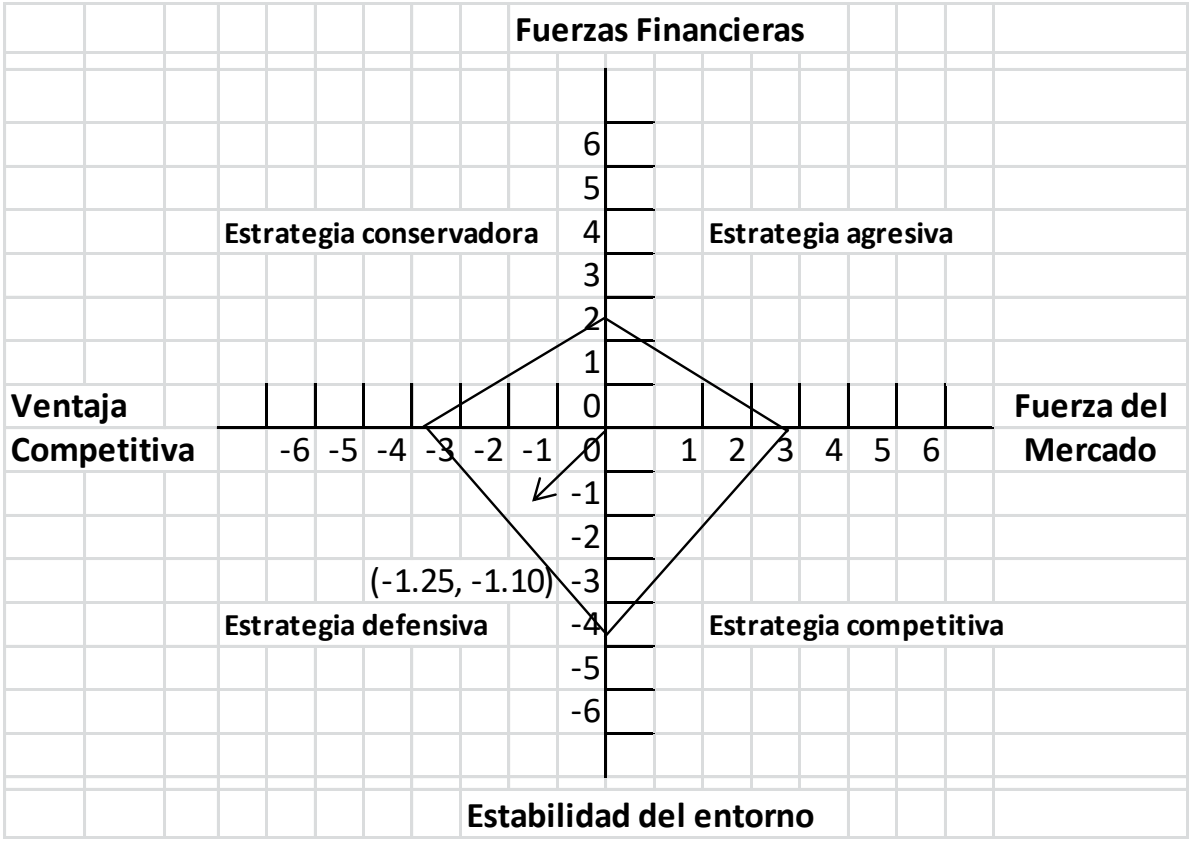
Tabla 9: Matriz de Posición Estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Factores en la dimensión interna		
Fuerzas Financieras (FF):		
• Liquidez	+2	
• Capital de trabajo	+3	
• Riesgo implícito de la actividad	+2	
• Apalancamiento	+3	
	+10	Promedio: +2.50
Ventaja Competitiva (VC):		
• Participación en el mercado	-4	
• Calidad del servicio	-4	
• Lealtad de los clientes	-3	
• Ciclo de vida del servicio	-4	
	-15	Promedio: -3.75
Factores en la dimensión externa		
Estabilidad del entorno (EE):		
• Cambios tecnológicos	-3	
• Estabilidad política	-4	
• Estabilidad económica	-4	
• Variabilidad de la demanda	-4	
• Presión competitiva	-3	
	-18	Promedio: -3.60
Fuerza del mercado (FM):		
• Potencial de crecimiento	+3	
• Estabilidad financiera	+2	
• Oportunidad de expansión	+2	
• Tecnología disponible	+3	
	+10	Promedio: +2.50

Fuente: Elaboración propia

- Valor numérico de +1 (peor) a +5 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones Fuerza Financiera (FF) y Fuerza del Mercado (FM).
- Valor numérico de -1 (mejor) a -5 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones Ventaja Competitiva (VC) y Estabilidad del Entorno (EE).
- Calcular la calificación promedio de FF, FM, VC y EE sumando los valores dados a los variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Anotar las calificaciones promedio de FF, FM, VC, y EE en el eje correspondiente de la matriz PEYEA

Figura 9: Ubicación de la ONGD CIED dentro de la matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia

El Centro de Investigación, Educación y Desarrollo - CIED, se ubica en el cuadrante defensivo, lo cual nos indica que la organización se debe

centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas, como estrategia puede aplicar, el atrincheramiento, la desinversión, si la organización no logra reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas, podría afirmarse que está en una situación precaria, y lo más probable es que tenga que operar a través de una fusión o un recorte de gastos severo y, en el peor de los casos declarase en quiebra.

5.8.2.4. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

En la década de los 70 The Boston Consulting Group desarrolló y publicó un método gráfico para analizar el crecimiento y participación de los productos en el mercado. Esta matriz de crecimiento y participación se la conoce popularmente como Matriz BCG.

La Matriz BCG es un cuadrante que se encuentra estructurado en dos ejes, uno vertical y otro horizontal. Ésta consta de cuatro partes diferentes, cada una de ellas con un tipo de producto, o unidad de negocio, que viene representado por una figura.

El eje vertical de la matriz señala el crecimiento que presenta el producto en el mercado, de tal forma que en la parte superior se encuentran aquellos productos con mayor crecimiento, mientras que en la parte inferior, se encuentran aquellos cuyo crecimiento se ha visto estancado o está en disminuyendo.

Por otro lado, en eje horizontal define la participación o cuota de mercado. Así, se pueden diferenciar productos que se caracterizan por un gran volumen de ventas o participación, frente a los otros dos, cuyas ventas son escasas.

Cada uno de los productos que se encuentran representados en los recuadros de la matriz, vienen representados por una imagen diferente que define el tipo de producto. Estos son: (1) Incógnitas, para una baja participación de mercado y alto crecimiento en ventas; (2) Estrellas, para una alta participación de mercado y alto crecimiento en ventas; (3) Vacas lecheras; para una alta participación de mercado y bajo crecimiento en ventas; (4) Perros, para una baja participación de mercado y bajo crecimiento en ventas.

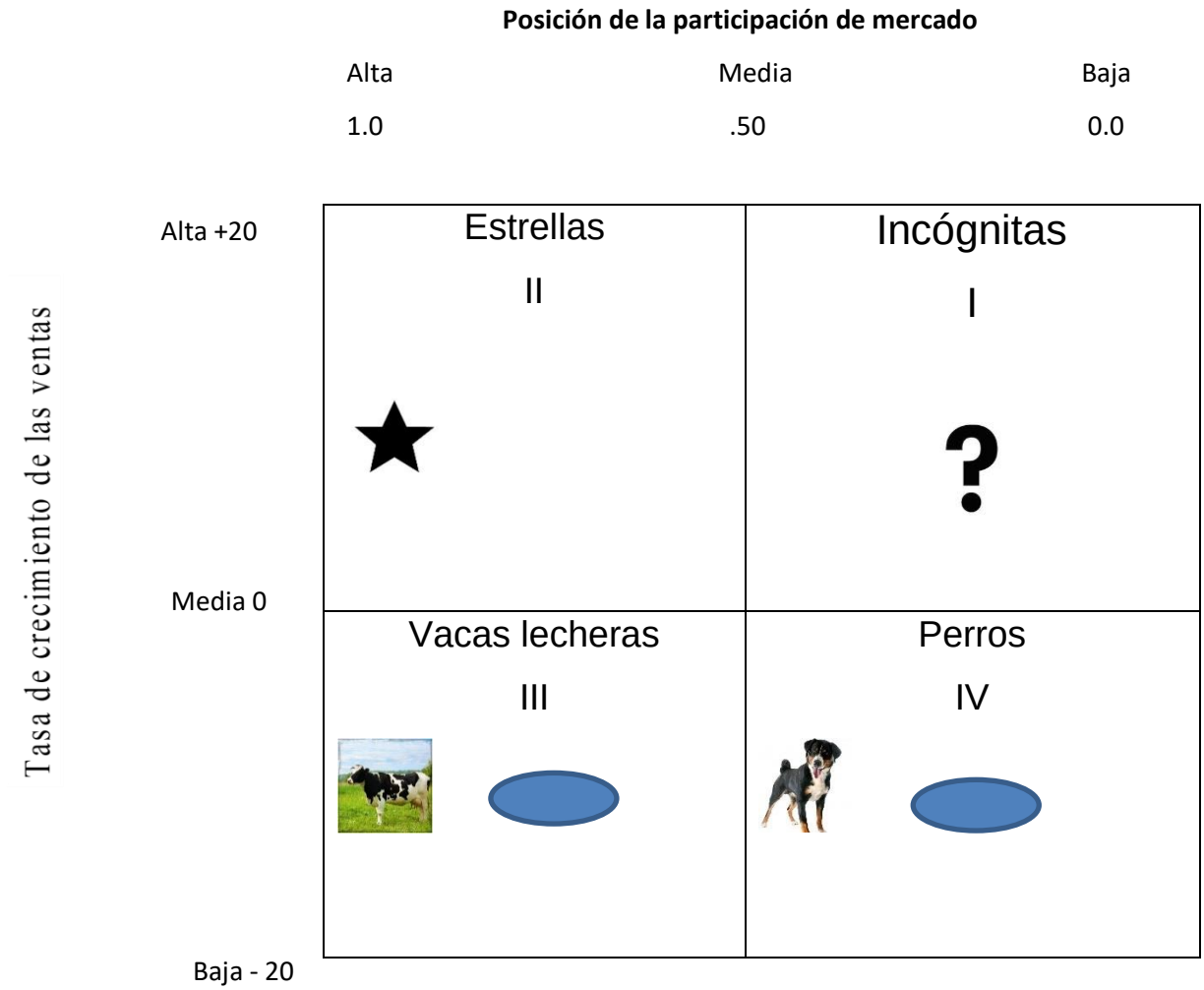
La ONGD CIED comercializa proyectos los cuales responden a una necesidad en la sociedad, dichos proyectos pueden ser financiados con fondos privados, fondos públicos o a través de la cooperación internacional.

En los últimos tiempos los proyectos que estuvo trabajando la ONGD fueron de Desarrollo Agropecuario y Desarrollo Turísticos los cuales estuvieron financiados por la cooperación internacional, del total de los ingresos provenientes de la cooperación internacional el 65% de los ingresos fueron a financiar proyectos de desarrollo agropecuario y el 35% financio proyectos de desarrollo turístico.

Los proyectos de desarrollo agropecuario tuvieron una alta participación en el mercado pero los ingresos que obtuvieron los beneficiarios fueron bajos, en cambio los proyectos de desarrollo turístico tuvieron una baja participación en el mercado y bajo crecimiento en los ingresos.

En este momento debemos plantearnos si debemos reinventarnos, innovar y lanzar un nuevo producto, convirtiéndolo en un producto incognito y comenzando de nuevo, todo el ciclo de vida.

Figura 10: Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Fuente: Elaboración propia

5.8.2.5. Matriz Interna – Externa (IE)

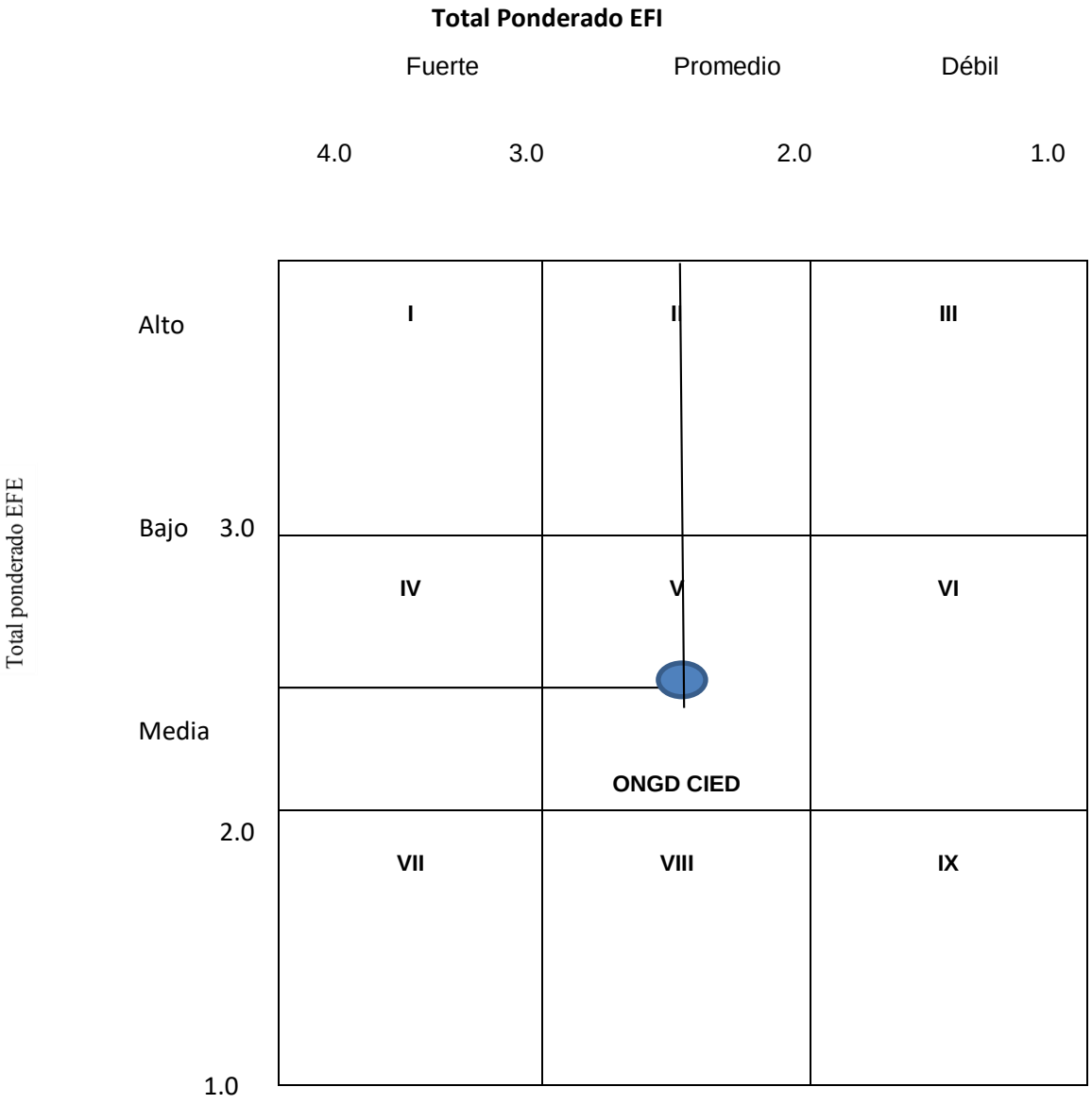
La matriz IE está basada en los resultados de las matrices EFI y EFE que las hemos elaborado previamente, los puntajes obtenidos en dichas matrices son:

Matriz EFI 2.48 y en la matriz EFE 2.48.

En el eje “x” de la matriz IE, un puntaje total ponderado de EFI de 1.1 a 1.99 representa una posición interna débil, un puntaje de 2.0 a 2.99 es considerado promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es considerado como fuerte, de manera similar se considera sobre el eje “y”.

En el caso de la ONGD CIED se encuentra en el cuadrante V, la cual nos indica que la ONGD CIED se vería beneficiada con la implementación de estrategias de conservar y mantener, como las de penetración de mercado y desarrollo de productos.

Figura 11: Matriz Interna – Externa (IE)



Fuente: Elaboración propia

5.8.3. Tercera Etapa: La Decisión

En la última etapa, el análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias más viables que se requieran implementar.

5.8.3.1. Matriz Cuantitativa de la Planeación estratégica (MCPE)

Esta técnica indica de manera objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas. La MCPE utiliza el análisis de los insumos realizado en la etapa 1 y los resultados de la adecuación que se lleva a cabo en la etapa 2 para efectuar una elección objetiva entre las estrategias alternativas. Para implementar la matriz, se listan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la ONGD CIED, las cuales fueron mencionadas en las matrices EFE y EFI, asignándose una ponderación que son idénticas a las matrices, y se presentan en una columna justo a la derecha de los factores internos clave.

Adicional, se tiene que determinar un puntaje de atractividad a cada estrategia específica, considerando los siguientes pesos 1= no atractivo, 2= algo atractivo, 3= razonablemente atractivo, 4= altamente atractivo. Por último, se multiplica el puntaje con los mismos pesos indicados en las matrices EFE y EFI para conseguir el total de calificaciones de atractivo y luego calcular la suma de totales de calificaciones de atractivo.

Aquellas que tengan una suma mayor que tres serán las estrategias más fuertes a ser desarrolladas por la ONG CIED.

Tabla 10: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	.Alianza especial ONGD-Empresa que busque nuevas estrategias para llevar a cabo con éxito su RSE y mejorar la reputación y credibilidad de la empresa		Consensuar la propuesta del planeamiento estratégico para su implementación y ejecución		Trabajar una estrategia de marketing que ayude a sensibilizar a los donantes	
	OPORTUNIDADES		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
1.	Mayor financiamiento privado	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
2.	Mayor financiamiento publico	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06
3.	Vigencia de entidad receptora de donaciones	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
4.	Vigencia de la exoneración del impuesto a la renta	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18
5.	Existen necesidades de la población que no están siendo resueltas por el sector publico	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
6.	Crecimiento económico del país	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
7.	Alianzas con otras ONGD	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
	AMENAZAS							
1.	Inestabilidad de los proyectos	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
2.	Reducción de los fondos de la cooperación internacional	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
3.	La ciudadanía desconoce el trabajo de las ONGD	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
4.	Carencia de valores (sociedad)	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
5.	Profesionalización de ONGD, mejores competencias	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10
6.	Quedarse sin mercado, porque el gobierno se hace cargo	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
7.	No entregan crédito y/o carta fianza para las ONGD	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07
8.	Falta de comunicación en las zonas de intervención	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
9.	Que el Perú se integre a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Alianza especial ONGD-Empresa que busque nuevas estrategias para llevar a cabo con éxito su RSE y mejorar la reputación y credibilidad de la empresa		Consensuar la propuesta del planeamiento estratégico para su implementación y ejecución		Trabajar una estrategia de marketing que ayude a sensibilizar a los donantes	
	FORTALEZAS		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
1.	Motivación por los proyectos	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
2.	Credibilidad, confiabilidad	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14
3.	Flexibilidad para aceptar propuestas							
4.	Propietario de un bien inmueble	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08
5.	Convenio con UCSM para desarrollo de práctica de los alumnos	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
6.	Capacidad de cambio y adaptación	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08
7.	Trabajo en equipo	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08
8.	Seguimiento y evaluación de los proyectos	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12
9.	Conocen las funciones que tienen que desarrollar	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
10.	Experiencia en la elaboración y ejecución de proyectos.	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
		0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
	DEBILIDADES							
1.	Falta de planeamiento estratégico	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
2.	Carecimiento de estrategias	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
3.	Falta de capacidad en gestión administrativa	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12
4.	Falta de capacidad de gestión financiera	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
5.	Falta de visión empresarial	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04
6.	Falta de capacitación al personal administrativo	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
7.	La institución ha vivido teniendo financiamiento, cuesta cambiar de mentalidad	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04
8.	Institución sin fines de lucro	0.02	3	0.06	2	0.04	3	0.06
9.	Baja participación de los asociados	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
10.	Poco presupuesto para la administración	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06
	TOTAL			4.44		4.99		4.10

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la Matriz MCPE

Después de haber trabajado las estrategias en la etapa de adecuación, para el desarrollo de la Matriz MCPE hemos visto por conveniente evaluar algunas de ellas recurriendo para ello a nuestro juicio intuitivo, a través de la matriz MCPE se determinara el atractivo relativo de cada estrategia para determinar cuál es la mejor estrategia alternativa.

Las estrategias que obtuvieron una mayor calificación fueron "Consensuar la propuesta del planeamiento estratégico para su implementación y ejecución" (4.99), seguida de "Alianza especial ONGD-Empresa que busque nuevas estrategias para llevar a cabo con éxito su RSE y mejorar la reputación y credibilidad de la empresa" (4.44) y por ultimo "Trabajar una estrategia de marketing que ayude a sensibilizar a los donantes" (4.10).

El haber obtenido estas estrategias el mayor puntaje no quiere decir que las demás estrategias trabajadas van a ser descartadas, simplemente que se les va a dar la prioridad.

CONCLUSIONES

A modo de conclusión, debemos indicar que ha pasado más de cuatro décadas y los logros y avances que ha desarrollado el Centro de Investigación, Educación y Desarrollo – CIED, dentro de nuestra sociedad han sido muy significativos en la contribución de una sociedad más justa, integral y equitativa.

Las conclusiones de nuestra investigación:

PRIMERA.- Nos muestra que el 80% de los colaboradores desconocen que la institución cuente con un planeamiento estratégico, por lo tanto desconocen la Visión, Misión, objetivos y los valores de la institución, considerando que es importante que toda institución ya sea con fines y/o sin fines de lucro, cuenten con un plan estratégico que ayude a los directivos en el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones que contribuya a responder los cambios y las demandas del entorno logrando así la eficiencia y calidad de sus intervenciones, orientando la institución hacia el futuro claro está teniendo en cuenta su presente.

SEGUNDA.- Al evaluar el análisis interno de la ONGD – CIED, observamos que la institución cuenta con una gestión administrativa y financiera poco sólida, ya sea por falta de habilidades, capacitación y/o financiamiento para poder invertir en tecnología, formación y capacitación del personal, razones que pondría a la ONGD en desventaja comparativa con respecto a su competencia, amenazando su supervivencia a largo plazo.

TERCERA.- Otro problema que afronta la institución es la falta de fuentes de financiamiento, el mayor financiamiento que recibía la ONGD provenía de la Cooperación Internacional, a partir del 2008 el crecimiento económico del País ha sido muy favorable dando como origen la disminución de la pobreza, ubicándonos en la categoría de País de Renta Media Alta (PRMA) dejando de ser prioridad para el apoyo de la Cooperación Internacional.

CUARTA.- Otro factor que afecta a la ONGD, es que la gran mayoría de las instituciones que financian proyectos de inversión, en los cuales participa la ONGD, dentro de los requisitos que exigen se encuentra el otorgamiento de una carta

fianza para poder garantizar el cumplimiento de las actividades a las cuales se compromete desarrollar la ONGD según contrato, La ONGD al ser una institución sin fines de lucro, no califica para el otorgamiento de una carta fianza por parte de las instituciones financieras, aduciendo que la ONGD no genera utilidades que puedan respaldar el cumplimiento de la devolución de la carta fianza

QUINTA.- La poca asistencia e involucramiento de los asociados en el quehacer de la ONGD, ya sea porque la institución al ser sin fines de lucro, no distribuye utilidades y/o remanentes entre los asociados, no permite que la institución pueda enriquecerse de la experiencia, información y/o contactos que pudieran compartir con la ONGD.

RECOMENDACIONES

PRIMERA.- Se recomienda socializar la presente investigación de la formulación del Plan estratégico presentado para que sea debatido y en caso de aprobarse, implementarlo para llevarlo a cabo de manera proactiva. La ONGD debe de asegurarse que todo el personal conozca la visión, misión, objetivos y valores institucionales generando las sinergias necesarias para el desarrollo del fortalecimiento institucional.

SEGUNDA.- El recurso humano es lo más importante dentro de las organizaciones y para que el personal de la organización pueda estar capacitado y motivado es necesario que la organización tenga que invertir en la formación de sus colaboradores. La organización debe de diseñar un plan de capacitación que puede contener los siguientes pasos:

- Definir los objetivos de la capacitación, los cuales serán formulados teniendo en cuenta los requerimientos de la organización y las necesidades de los colaboradores.
- Definir el contenido, teniendo en cuenta los objetivos y los contenidos de la capacitación.
- Seleccionar a los participantes
- Definir la duración y el cronograma de la capacitación y por ultimo
- Elaborar el presupuesto, teniendo en cuenta los costos.

TERCERA.- La dependencia absoluta que tuvo la ONGD del financiamiento de la Cooperación Internacional hizo que la ONGD no tenga una visión de autogestión o de sostenibilidad financiera, hoy en día la búsqueda de financiamiento de la ONGD debe de estar puesta en participar de los procesos de licitaciones para el manejo tanto de fondos públicos como Procompite, Innóvate Perú, Agroideas, Programa Nacional de Innovación Agraria – PNIA, en el caso de fondos privados debe de relacionarse e iniciar contacto con empresas que trabajen el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial, compartir información y buscar de tener coordinaciones,

asimismo se tiene el programa Fondoempleo a la que también puede participar en sus convocatorias. Todos estos programas tienen plazos de los cuales hay que estar atentos para participar. Por último se recomienda seguir en contacto con las ONG´s internacionales con los cuales existe un trabajo y amistad de muchos años.

CUARTA.- Se recomienda que la ONGD pueda obtener una línea de crédito con la institución financiera que viene trabajando más de 40 años, apelando a la confianza y credibilidad obtenida a lo largo del tiempo, asimismo utilizar el bien inmueble como garantía, lo cual le permitirá acceder a las cartas fianzas y participar de las convocatorias tanto del sector público como privado.

QUINTA.- La participación de los asociados es muy importante para la ONGD, a lo largo de sus 45 años de vida institucional los socios de la ONGD han participado en varias esferas del gobierno ya sea como consultores, asesores y en algunos casos como ministros del gobierno y otros en cargos importantes en la actividad privada. Se recomienda propiciar un dialogo continuo con los asociados para aprovechar la información, relaciones y contactos que pudieran ayudar a la ONGD en las diferentes convocatorias y demanda de servicios como asesorías, consultorías que le permita a la ONGD una estabilidad económica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ballon, E. (1996). ONG´s Sociedad Civil y Desarrollo. Lima: Desco.

Bobadilla, P. (2017). Las ONG en la era de la globalización: Cambios y permanencias en su identidad y rol institucional. Lima: PUCP.

Cruz , O. (13 de julio de 2007). *cruzlezamao*. Obtenido de www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadvo/tema3_1.htm

D´ Alesio, F. (2008). El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia. Mexico: Pearson Educación.

Darwin. (17 de Julio de 2018). *Monografias.com*. Obtenido de http://www.monografias.com/trabajps16/teoria-darwin

Drucker, P. F. (1984). La gerencia, Tarea, Responsabilidades y Práctica. Buenos Aires: El Ateneo.

Fred, D. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

Gonzales, C. (17 de Julio de 2018). *Monografias.com.* Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml

Hernandez et al. (2014). En *Metodología de la Investigación* (pág. 208). Mexico: Mc Graw Hill.

Hernandez et al. (2014). En *Metodología de la Investigación* (pág. 152). Mexico: Mc Graw Hill.

Hernandez S, R., Fernandez C, ,. C., & Baptista P, L. (2014). En *Metodologia de la Investigación, Sexta edición.* Mexico: Mc Graw Hill.

Hernández, M. (2001). *El control de Gestión Empresarial, criterios para la Evaluación de desempeño* . La Habana: Del ISPJAE.

Ibídem. (2011).

Instituto Internacional San Telmo. (17 de Julio de 2018). *santelmo.org.* Obtenido de http://www.santelmo.org/seminarios/gestion_proyectos.asp

Lopez, J. (13 de Julio de 2018). *Apuntesgestion.com.* Obtenido de https://www.apuntesgestion.com/b/que-es-la-gestion-por-objetivos/

Martinez, R. (2000). Evaluación de la Gestión Universitaria. Buenos Aires: Coneau.

Muñoz, C. (2011). En *Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis* (pág. 242). Mexico: Pearson Educación.

Navajo, P. (2009). Planificación Estrategica en Organizaciones no Lucrativas. Madrid: Narcea.

Padrón, M. (1998). Las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo. Lima: Desco.

Padrón, M. (s.f.). op.cit.

Palacios, L. C. (2009). Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas. En L. C. Palacios Acero, *Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas* (pág. 18). Madrid: Narcea.

Palacios, L. C. (2018). Dirección Estratégica. Colombia: ECOE Ediciones.

Quinteros, L. (23 de Julio de 2018). *web.jet.es.* Obtenido de http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm

Salgueiro, A. (2013). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Madrid: Diaz de Santos.

Sanchez, A. (1996). Historia y Evolución de la Cooperación con ONG´s. Lima: Desco.

Sanchez, A. (s.f.). op. cit.

BIBLIOGRAFÍA

APCI (2017). *Situación y tendencia de la Cooperación Técnica Internacional en el Perú*: 2015.Lima, Perú: Tarea Asociación Grafica Educativa

Agencia peruana de Cooperación Internacional (APCI) (2018). *Registro, renovación y baja de organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD).* Obtenido de **http://www.apci.gob.pe/registros/archivos/ongd/Registro%20de%20ONGD.pdf**

Agencia peruana de Cooperación Internacional (APCI). Obtenido de **http://www.apci.gob.pe/**

Andia W. (2011). *Planeamiento estratégico en el sector público*. 2da edición. Perú, Perú: Editorial el saber.

APCI (2011). *Situación y tendencia de la Cooperación Técnica Internacional en el Perú*: Año 2009.Lima, Perú: Tarea Asociación Grafica Educativa.

APCI (2012). *Situación y tendencia de la Cooperación Técnica Internacional en el Perú*: Año 2010.Lima, Perú: Tarea Asociación Grafica Educativa.

APCI (2016). *Situación y tendencia de la Cooperación Técnica Internacional en el Perú*: 2011-2014.Lima, Perú: Tarea Asociación Grafica Educativa

Ardaya. G. Pérez. L. & Valderrama M. (1998). *Cambio y fortalecimiento institucional de las organizaciones no gubernamentales en América Latina.* Buenos Aires, Argentina: FICONG ALOP.

Arias, A. Pesantez, L. *Propuesta de modelo de gestión para las ONG organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro.* Universidad Politécnica Salesiana: Cuenca, Ecuador. Obtenida de https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1038/12/UPS-CT002058.pdf

Ayaviri. V. (19 julio 2018). *Actuaciones de las organizaciones no gubernamentales: Eficacia y eficiencia*. Lima. Perú: Obtenido de: http://huajsapata.unap.edu.pe/ria/index.php/ria/article/view/175

Beaumont, M. (1993*). Las ONGDs en el Perú. Una propuesta para su estudio: Lima, Perú: PUCP.*

Bobadilla, P. (2017). *Las ONG en la era de la globalización: Cambios y permanencia en su identidad y rol institucional.* Perú, Perú: PUCP.

Chiavenato, I. (2011), *Planeamiento estratégico fundamentos y aplicación 2da. Edición. México DF, México:* Mc Graw-Hill.

Flor, E. (2007). *Propuesta de sistema de gestión para organizaciones sociales de desarrollo*: Quito, Ecuador. Obtenido de http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/815/1/T466-MBA-Flor-Propuesta%20de%20sistema%

Flores, J. (2009). *Manual práctico para ONG´S 1ra edición.* Lima, Perú: Entrelineas S.R.L. http://www.apci.gob.pe/

Loja, M. (2010). *Diseño de un modelo de gestión administrativo para la empresa "El agroganadero*". Universidad de especialidades Espíritu Santo: Samborondon, Ecuador obtenido de https://www.scribd.com/document/378015208/Diseno-de-Un-Modelo-de-Gestion-Admnistrativa-Ecuador

Martínez, J. (1998). *La imagen de las ONG´s 2da. Edición. Madrid, España: Iepala.*

Mejía, Ibañez, R. (2008). *Metodología de la investigación. Cómo realizar y presentar trabajos de investigación, 3ra edición*, La Paz, Bolivia: Editorial Sagitarios,

Mintntzberg, H., Brian Quinn, J. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos. contextos y casos (Edición breve).* México DF, México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

Portocarrero, F. Sanborn C. Hanny, C. Millán A. (2002). *Más allá del individualismo. El tercer sector 1ra. Edición:* Lima, Perú. Universidad del Pacifico.

Steiner, G. (1991). *Planeación estratégica 1ra. Edición.* México DF, México: Continental.

Stephen P. Robbins, Mary Coulter. (2014). *Administrativo 12da Edición*, México DF, México: Pearson.

Tapia, P. (2014). *Propuesta de un plan estratégico de crecimiento para una ong, fundación portas.* Santiago de Chile, Chile. Obtenido de: http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/131641

Valderrama. M. (1998). *Cambio y Fortalecimiento institucional de las organizaciones gubernamentales en América Latina. Buenos Aires. Argentina*: ALOP

Valderrama. M. (1998). *El fortalecimiento institucional y los acelerados cambios en las ONGDs Latinoamericanas*. En G. Ardaya. L. Pérez. & M. Valderrama. *Cambio y*

fortalecimiento institucional de la ONGDs en América Latina. Buenos Aires, Argentina: FICONG ALOP.

Valderrama. M. (2000). *La Sostenibilidad de las ONG Latinoamericanas.* Quito, Ecuador: ALOP

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario de Planeamiento Estratégico

Le agradecemos sinceramente su tiempo en responder las siguientes preguntas:

Marque con una X una o más alternativas:

1. En qué Área de la ONGD CIED labora actualmente:

a. Administrativa ( )

b. Técnica ( )

c. Otros: ( ) _____

2. Puede identificar con claridad la misión y visión de la ONGD CIED:

a. si ( ) b. no ( )

3. La ONGD CIED acostumbra hacer diagnósticos acerca de sus fortalezas y debilidades (parte interna) y de sus oportunidades y amenazas (parte externa):

a. si ( ) b. no ( )

4. Conoce cuales son los valores que se manejan en la ONGD CIED:

a. si ( ) b. no ( )

5. Piensa usted que cuenta con una participación activa en la ONGD CIED (son tomadas en cuenta sus ideas y opiniones):

a. si ( ) b. no ( )

6. **La ONGD CIED cuentan con un organigrama establecido**

a. si ( ) b. no ( )

7. Conoce usted si la ONGD CIED cuenta con un planeamiento estratégico:

a. si ( ) b. no ( )

8. La ONGD CIED cuenta con un plan de sostenibilidad:

a. si ( ) b. no ( )

9. La ONGD CIED da seguimiento a los proyectos que están ejecutando:

a. si ( ) b. no ( )

10. Como se dan estos seguimientos:

a. Supervisión directa ( )
b. Auditorias ( )
c. Presentación de informes ( )
d. Evaluaciones bimestrales, semestrales y anuales ( )
e. Otros ( )_____

11. Conoce usted las funciones del cargo que desempeña en la ONGD CIED:

a. si ( ) b. no ( )

12. Existe una persona en la ONGD CIED encargada de la coordinación y/o supervisión:

a. si ( ) b. no ( )

13. Como considera usted a su jefe:

a. Líder ( )
b. Democrático ( )
c. Accesible ( )
d. Autoritario ( )
e. Exigente ( )
f. Solidario ( )

14. Conoce y pone en práctica usted las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo de la ONGD CIED:

a. si ( ) b. no ( )

15. Brinda capacitaciones la ONGD CIED a sus colaboradores y con qué frecuencia:

a. Constantemente ( ) b. De vez en cuando ( ) c. No brinda capacitación ( )

16. Considera usted que la ONGD CIED le otorga la importancia que requiere la gestión administrativa:

a. si ( ) b. no ( )

ANEXO 2

Entrevista dirigida al personal directivo de la ONGD CIED

Le agradecemos sinceramente su tiempo en responder las siguientes preguntas:

1. La ONGD CIED cuenta con un planeamiento estratégico

2. La ONGD CIED cuenta con objetivos y valores establecidos

3. Considera usted que la ONGD CIED necesita la formular un plan estratégico

4. Hay una participación activa de los directivos de la ONGD en el quehacer diario de la ONGD

5. Considera usted que la formulación de estrategias les va a ayudar en el fortalecimiento institucional

6. La ONGD CIED cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar una comunicación efectiva

7. Cuenta la ONGD con un plan de capacitación tanto para el personal administrativo como para el personal técnico.

8. Como ve el panorama de la ONGD en estos momentos

Gracias.

ANEXO 3:

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: PROPUESTA DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CASO: ONGD CENTRO DE INVESTIGACIÓN EDUCACIÓN Y DESARROLLO – CIED, AREQUIPA 2018.

PREGUNTAS DE INVESTIGACION	**OBJETIVOS**	**HIPOTESIS**	**VARIABLES DE INDICADORES**	**METODOLOGIA**
PROBLEMA GENERAL ¿Cómo incide la falta de un Planeamiento Estratégico en la mejora de la Gestión Administrativa de la ONGD Centro de Investigación, Educación y Desarrollo – CIED, Arequipa 2018? PROBLEMA ESPECÍFICO *¿Se ha analizado y descrito correctamente al análisis situacional adecuado de la ONGD CIED que nos permita obtener información relevante? *¿No contar con la matriz FODA no permite realizar un análisis interno y externo de la ONGD CIED *¿La carencia de estrategias no permite mejorar la gestión administrativa de la ONGD CIED? ¿A través de la formulación e implementación se mejorara la gestión administrativa dela ONGD CIED?	OBJETIVO GENERAL Proponer la Formulación de un Planeamiento Estratégico que procure el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la ONGD Centro de Investigación, Educación y Desarrollo – CIED, Arequipa 2018. OBJETIVOS ESPECÍFICOS * Verificar el análisis y descripción de la situación de la ONGD CIED para obtener información relevante. * Determinar a través de la matriz FODA el análisis de la situación interna (FD) y los factores externos (OA) de la ONGD CIED. * Desarrollar propuestas de estrategias para el mejoramiento de la gestión administrativa de la ONGD CIED. * Realizar una propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la ONGD CIED	HIPÓTESIS GENERAL Es muy probable que mediante la formulación de un Planeamiento Estratégico le permita mejorar y fortalecerse institucionalmente para lograr y mantener una ventaja competitiva que garantice su sostenibilidad y continuidad HIPOTESIS ESPECIFICAS * A mejor nivel de conocimiento de la situación de la ONGD CIED, mejor será la propuesta del plan estratégico. * A mejor planteamiento y análisis del FODA de la organización, mejor será la propuesta del plan estratégico y mejorar la gestión administrativa. * El desarrollo de las propuestas de estrategias le permitirá a la organización mejorar la gestión administrativa. * La elaboración de la propuesta del plan estratégico permitirá mejorar la gestión administrativa	VARIABLES INDEPENDIENTES Planeamiento Estratégico INDICADORES * Análisis situacional * Elaboración de matrices * Planteamiento de objetivos y estrategias VARIABLE DEPENDIENTE Gestión administrativa INDICADORES * Planificación * Organización * Dirección y * Control	TIPO DE INVESTIGACIÓN Descriptivo – explicativo DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Diseño es no experimental METODO DE INVESTIGACIÓN Población y muestra Constituido por los colaboradores de la ONGD Centro de Investigación, Educación y Desarrollo – CIED. Técnicas e instrumentos Entrevista, observación y cuestionario.

ANEXO 4 VALIDACION DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Estimado Validador:

Es grato dirigirme a usted, a fin de solicitarle su inapreciable colaboración como experto, para la validación del contenido de los ítems que conforman el instrumento (anexo), el cual será aplicado a:

Los colaboradores de la Asociación del Centro de Investigación Educación y Desarrollo – CIED.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada:

"PROPUESTA DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ONGD CENTRO DE INVESTIGACIÓN, EDUCACIÓN Y DESARROLLO – CIED, AREQUIPA 2018"

Para obtener el Grado Académico de Maestro en: Ciencias Contables y Administrativas con Mención en Finanzas y Administración de Negocios.

Para efectuar la validación del instrumento. Usted deberá leer cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una o varias alternativas de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, contenido y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Atentamente.

JUICIO DE EXPERTO – FICHA DE OPINIÓN Y VALIDACIÓN

Instrucciones:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan. Las Categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia, y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Preguntas	Claridad en la redacción		Coherencia Interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que se pretende					Observaciones (Por favor indique, si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Esencial	Útil pero no esencial	No importante	
1	X		X		X		X		X		X			
2	X		X		X		X		X		X			
3	X		X		X		X		X		X			
4	X		X		X		X		X		X			
5	X		X		X		X		X		X			
6	X		X		X		X		X		X			
7	X		X		X		X		X		X			
8	X		X		X		X		X		X			
9	X		X		X		X		X		X			
10	X		X		X		X		X		X			
11	X		X		X		X		X		X			
12	X		X		X		X		X		X			
13	X		X		X		X		X		X			
14	X		X		X		X		X		X			
15	X		X		X		X		X		X			
16	X		X		X		X		X		X			

Evaluado por:

Nombre y Apellido: Luis Roberto Gamero Juarez

DNI: 29293153 Firma: [signature]

JUICIO DE EXPERTO – FICHA DE OPINIÓN Y VALIDACIÓN

Instrucciones:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan. Las Categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia, y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Preguntas	Claridad en la redacción		Coherencia Interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que se pretende					Observaciones (Por favor indique, si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Esencial	Útil pero no esencial	No importante	
1	X		X		X		X		X		X			
2	X		X		X		X		X		X			
3	X		X		X		X		X		X			
4	X		X		X		X		X		X			
5	X		X		X		X		X		X			
6	X		X		X		X		X		X			
7	X		X		X		X		X		X			
8	X		X		X		X		X		X			
9	X		X		X		X		X		X			
10	X		X		X		X		X		X			
11	X		X		X		X		X		X			
12	X		X		X		X		X		X			
13	X		X		X		X		X		X			
14	X		X		X		X		X		X			
15	X		X		X		X		X		X			
16	X		X		X		X		X		X			

Evaluado por:

Nombre y Apellido: MIGUEL ANGEL ALARCON CORRASCO

DNI: 29592951 Firma:

JUICIO DE EXPERTO – FICHA DE OPINIÓN Y VALIDACIÓN

Instrucciones:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan. Las Categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia, y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Preguntas	Claridad en la redacción		Coherencia Interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que se pretende					Observaciones (Por favor indique, si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Esencial	Útil pero no esencial	No importante	
1	X		X		X		X		X		X			
2	X		X		X		X		X		X			
3	X		X		X		X		X		X			
4	X		X		X		X		X		X			
5	X		X		X		X		X		X			
6	X		X		X		X		X		X			
7	X		X		X		X		X		X			
8	X		X		X		X		X		X			
9	X		X		X		X		X		X			
10	X		X		X		X		X		X			
11	X		X		X		X		X		X			
12	X		X		X		X		X		X			
13	X		X		X		X		X		X			
14	X		X		X		X		X		X			
15	X		X		X		X		X		X			
16	X		X		X		X		X		X			

Evaluado por:

Nombre y Apellido: Ronald Eddy Cuba Chapi'o

DNI: 29698031 Firma: