



**PLAN ESTRATÉGICO CESAL PERÚ 2019-2023. UNA
PROPUESTA ANTE LOS NUEVOS RETOS DE LA
COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO.**

T E S I S

**Para optar el Grado de:
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y
FINANZAS INTERNACIONALES**

**Javier De Haro Hostench
Adolfo Dámaso Trujillo Gil**

Asesor: Mg William Muñoz Marticorena

LIMA, 2018

Agradecimientos

Al profesor William Muñoz, sin cuyo consejo, ayuda y paciencia no habría sido posible este trabajo.

A la Universidad Católica Sedes Sapientiae, por darnos la oportunidad no sólo de formarnos en conocimientos sino también de ser profesionales íntegros y con valores.

A todos los familiares y amigos que nos han apoyado en estos dos años de trabajo y que han sido comprensivos ante nuestras ausencias.

Dedicatorias

Dedico esta tesis de maestría a mis padres, que me dieron la vida y sus principios y valores fundamentales, y a mi esposa Cynthia, que con su inspiración, apoyo y comprensión ha sido parte fundamental de este trabajo.

Javier De Haro

Dedico esta tesis de maestría a mi madre Flor de María, a mi esposa Mapi, y a mis hijos Arianna y Gabriel por el apoyo incondicional al cumplimiento de esta meta, y una dedicatoria póstuma a mi padre Cayetano.

Adolfo Dámaso Trujillo Gil

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración de un plan estratégico de la ONG CESAL en Perú 2019-2023, de tal modo que pueda responder con estrategias adecuadas al entorno cambiante de la cooperación internacional y a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Además, el estudio tiene el reto de proponer una estructura organizacional que responda a la estrategia marcada, determinar las capacidades necesarias para fortalecer la capacidad de planeamiento y proyección, y establecer alianzas por priorizar para permitir un enraizamiento local. Para su desarrollo, se ha empleado una combinación de metodologías, como el enfoque basado en recursos (EBR), de Collis y Montgomery, y el Cuadro de Mando Integral, de Kaplan y Norton, mediante las cuales se pudieron identificar los recursos valiosos con los que cuenta la organización y definir un mapa estratégico de relaciones causa-efecto, objetivos, metas e iniciativas valorizadas que permitan comprobar la rentabilidad del plan propuesto.

Palabras clave: planeamiento estratégico, organización no gubernamental, recursos valiosos, enfoque basado en recursos, mapa estratégico, cuadro de mando integral, iniciativas estratégicas, cooperación.

Abstract

The goal of the following work is to elaborate a strategic plan for the NGO CESAL in Peru for 2019-2023 in order to apply appropriate strategies that respond to the changes in the sphere of international cooperation created by the 2030 Agenda for Sustainable Development. Additionally, the work aims at proposing an organizational structure which adapts to the aforementioned strategy, determines the capabilities needed to strengthen the ability to plan and project, and determine the alliances needed for local establishment.

The work employs a combination of methodologies such as Resource Based Approach (Collis and Montgomery, 2007) and the Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 1992), through which the organization's most important resources could be determined and the cause and effect relations, objectives, goals and initiatives mapped out in order to prove the viability of the proposed plan.

Keywords: strategic planning, non-profit organization, valuable resources, resource based approach, strategic map, balanced scorecard, strategic initiatives, cooperation

Índice

Índice de Tablas	x
Índice de Figuras	xii
Capítulo I: El Problema de Investigación	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Formulación del Problema.....	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos.....	5
1.3 Justificación.....	5
1.4 Objetivos de la Investigación.....	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivos específicos	6
Capítulo II: Marco Teórico.....	7
2.1. Antecedentes del Estudio.....	7
2.2. Bases Teóricas	14
2.3 Definición de Términos Básicos	25
2.4 Hipótesis de Investigación.....	29
2.4.1 Hipótesis general	29
2.4.2 Hipótesis específicas	29
Capítulo III: Metodología.....	30
3.1. Enfoque de la Investigación.....	30

3.2.	Alcance de la Investigación.....	30
3.3.	Diseño de la Investigación.....	30
3.4.	Descripción del Ámbito de la Investigación	31
3.5.	Variables	31
3.5.1.	Definición conceptual de las variables	31
3.5.2.	Definición operacional de las variables.....	32
3.6.	Delimitaciones	34
3.6.1.	Temática.....	34
3.6.2.	Temporal (el tiempo en el que se desarrolla la investigación).....	34
3.6.3.	Espacial (área geográfica en donde se desarrollará la investigación).....	34
3.7.	Limitaciones	34
3.8.	Descripción de la Metodología de Investigación	34
3.8.1.	Paso 1.- Elaboración de estructura de desglose del trabajo (EDT).....	37
3.8.2.	Paso 2.- Análisis de recursos valiosos	40
3.8.3.	Paso 3.- Definición de misión, visión y valores	42
3.8.4.	Paso 4.- Análisis interno y externo (FODA)	43
3.8.5.	Paso 5.- Cultura organizacional y validación de misión, visión y valores	46
3.8.6.	Paso 6.- Construcción de Mapa Estratégico	48
3.8.7.	Paso 7.- Construcción de Cuadro de Mando Integral (BSC)	50
3.8.8.	Paso 8.- Construcción de iniciativas estratégicas.....	51
3.8.9.	Paso 9.- Valorización de iniciativas y análisis económico	52
3.8.10.	Paso 10.- Seguimiento y evaluación de la ejecución del plan	53

Capítulo IV: Desarrollo de la Investigación	55
4.1 Diagnóstico de la organización	58
4.2 Características Geopolíticas, Sociales y Económicas de las Zonas de Trabajo	72
4.3 Análisis de recursos valiosos de la organización	81
4.4 Definición de Misión, Visión y Valores de la Organización	89
4.5 Análisis interno y Externo de la Organización.....	92
4.6 Cultura Organizacional y Validación de Misión, Visión y Valores	96
4.7 Mapa Estratégico de la Organización.....	98
4.8 Cuadro de Mando Integral (BSC) de la organización.....	106
4.9 Construcción de Iniciativas Estratégicas	113
4.10 Valorización de Iniciativas y Análisis Económico	116
4.11 Organigrama Propuesto	125
4.12 Necesidades de Capacidades Instaladas en la Organización.....	131
4.13 Alianzas Priorizadas	132
4.14 Validación y Comunicación de la Estrategia	132
4.15 Seguimiento y Evaluación de la Ejecución del Plan	134
Capítulo V: Discusión y Conclusiones	136
Referencias.....	142
Apéndice A: Matriz de Consistencia del Estudio	147
Apéndice B: Objetivos de Desarrollo Sostenible	148
Apéndice C: Taller 1. Análisis de Recursos Valiosos	150
Apéndice D: Taller 2. Planificación Estratégica de Primer Nivel.....	156

Apéndice E: Propuestas de Misión, Visión y Valores	162
Apéndice F: Taller 3. Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral	163

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Estrategias en el análisis FODA</i>	15
Tabla 2. <i>Factores clave en el diseño organizacional</i>	21
Tabla 3. <i>Operacionalización de las variables del estudio</i>	33
Tabla 4. <i>FODA organizado según las perspectivas del BSC</i>	45
Tabla 5. <i>Intervención CESAL en Perú por sector y departamento 1991-2018</i>	67
Tabla 6. <i>Financiamiento por departamentos CESAL en Perú 1991-2018</i>	68
Tabla 7. <i>Procedencia del financiamiento CESAL en Perú 1991-2018</i>	70
Tabla 8. <i>Sectores estratégicos de CESAL-Objetivos de Desarrollo Sostenible</i>	72
Tabla 9. <i>Estadísticas de Lima</i>	77
Tabla 10. <i>Estadísticas de Apurímac</i>	78
Tabla 11. <i>Estadísticas de Ucayali</i>	79
Tabla 12. <i>Estadísticas de Ica</i>	80
Tabla 13. <i>Recursos de la organización</i>	84
Tabla 14. <i>Recursos de la organización con puntaje por cinco criterios</i>	86
Tabla 15. <i>Recursos valiosos y correspondencia con OEs de la investigación</i>	87
Tabla 16. <i>Ranking de recursos valiosos de la organización</i>	87
Tabla 17. <i>Análisis interno de la organización</i>	94
Tabla 18. <i>Análisis externo de la organización</i>	95
Tabla 19. <i>BSC – Perspectivas financiera y cliente</i>	111
Tabla 20. <i>BSC – Perspectivas procesos internos y crecimiento y aprendizaje</i>	112
Tabla 21. <i>Desarrollo de iniciativas I</i>	114
Tabla 22. <i>Desarrollo de iniciativas II</i>	115
Tabla 23. <i>Valorización de las iniciativas con planeamiento estratégico (soles)</i>	117

Tabla 24. <i>Valorización de las iniciativas sin planeamiento estratégico (soles)</i>	118
Tabla 25. <i>Resumen de valorización de iniciativas con plan estratégico (soles)</i>	119
Tabla 26. <i>Resumen de valorización de iniciativas sin plan estratégico (soles)</i>	119
Tabla 27. <i>Ingresos con plan estratégico (soles)</i>	120
Tabla 28. <i>Ingresos sin plan estratégico (soles)</i>	122
Tabla 29. <i>Flujo de Caja Sin plan estratégico (soles)</i>	123
Tabla 30. <i>Flujo de Caja Con plan estratégico (soles)</i>	124
Tabla 31. <i>Sectores estratégicos de CESAL en Perú</i>	131
Tabla 32. <i>Comunicación de la estrategia</i>	133
Tabla 33. <i>Sistema de alerta de indicadores de la estrategia</i>	135

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Evolución de la CTI en Perú 2005-2015.....	4
<i>Figura 2.</i> Ciclo del Planeamiento Estratégico para la mejora continua.....	14
<i>Figura 3.</i> Cadena de Valor (Porter).....	16
<i>Figura 4.</i> Perspectivas de la estrategia de Kaplan y Norton.....	17
<i>Figura 5.</i> Alineación de las operaciones con la estrategia según Kaplan y Norton.....	19
<i>Figura 6.</i> Línea de tiempo del desarrollo conceptual de las variables aplicadas.....	24
<i>Figura 7.</i> Fases del proceso de investigación.....	36
<i>Figura 8.</i> Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).....	39
<i>Figura 9.</i> Plantilla genérica de mapa estratégico.....	49
<i>Figura 10.</i> Áreas subvencionadas AOD Perú. 2015.....	57
<i>Figura 11.</i> Organigrama CESAL global.....	61
<i>Figura 12.</i> Organigrama inicial de CESAL en Perú.....	63
<i>Figura 13.</i> Sectores de intervención de CESAL en Perú 1991-2018.....	66
<i>Figura 14.</i> Financiamiento por departamentos CESAL en Perú 1991-2018.....	69
<i>Figura 15.</i> Procedencia del financiamiento CESAL en Perú 1991-2018.....	70
<i>Figura 16.</i> Pobreza extrema y no extrema en Perú.....	73
<i>Figura 17.</i> Incidencia de la pobreza monetaria (rural y urbana).....	74
<i>Figura 18.</i> Población pobre según grupo de edades.....	75
<i>Figura 19.</i> Nivel de educación alcanzado por la población pobre de 15 años de edad.....	76
<i>Figura 20.</i> Mapa estratégico de la organización.....	104
<i>Figura 21.</i> Perspectiva-objetivos específicos-recursos valiosos.....	105
<i>Figura 22.</i> Organigrama propuesto para CESAL en Perú.....	130

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo desarrollar un plan estratégico para la organización no gubernamental CESAL en Perú, con una validez de cinco años (2019-2023). Para este fin, se han aplicado principalmente dos herramientas. Estas son las que siguen: (a) el análisis de recursos valiosos (Collis & Montgomery, 2007) y (b) el mapa estratégico/cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 1996).

La importancia de este plan estratégico radica en que define la dirección de la organización. Asimismo, se establecen objetivos y metas concretas por cumplir, alineados a la misión y visión. Adicionalmente, mejorará la gestión y optimizará los procesos. Para la investigación, se establecen tres problemas a los que hay que dar respuesta con este plan estratégico. Por una parte, existe la necesidad de disponer de una estructura organizacional más eficiente, coordinada y proactiva. Por otra, se detecta un deficiente planeamiento, que impide responder con eficiencia y eficacia a los cambios del entorno; debido a ello, existe la necesidad de capacitación específica. Finalmente, la organización no debe concebirse aislada, sino que debe establecer alianzas con actores públicos y privados para desarrollar sinergias y complementariedad.

Por medio del análisis de recursos valiosos, se puede identificar cuáles son aquellos recursos: (a) tangibles, (b) intangibles, (c) capacidades organizaciones y (d) capacidades dinámicas de CESAL en Perú. Estos tienen un mayor valor para la consecución de su estrategia y de sus objetivos organizacionales. Luego de esta evaluación, es posible validar y redefinir la misión, la visión y los valores de la organización, y comenzar a trazar un mapa estratégico. Dicho mapa debiera estar compuesto por una estructura lógica de dimensiones relacionadas de forma causal, en varias perspectivas, que conduzcan a través de temas estratégicos al logro de la misión. Finalmente, una vez definido el mapa estratégico, se traza un cuadro de mando integral conformado por objetivos estratégicos, indicadores para los cinco años del plan e iniciativas a ejecutar para que se cumplan dichos indicadores.

El resultado del trabajo es un conjunto de herramientas que van desde lo más general y estratégico hasta el nivel operativo y concreto. De esta forma, se conoce el camino para que la organización ejecute su estrategia y cumpla su misión. Además, la estrategia es expresada en objetivos estratégicos, iniciativas con un presupuesto y responsables, que de manera agregada definen el STRATEX (presupuesto estratégico), que será la inversión

correspondiente al plan estratégico que deberá retornar en valor económico y social verificable y la consecución de la misión institucional.

Los detalles de lo anteriormente expuesto se presentan a lo largo de los cinco capítulos de este trabajo. En el primero, se presentan la problemática que se aborda y los objetivos de la investigación. En el segundo, se reseñan algunos antecedentes relacionados con el estudio, y se establecen y desarrollan en profundidad las variables conceptuales que se van a usar en la metodología, además de las hipótesis de la investigación. En el tercero, se detalla la metodología paso a paso que se va a emplear en el desarrollo posterior. En el cuarto se desarrolla todo el proceso de investigación de acuerdo con la metodología planteada. Por último, en el quinto capítulo, se exponen las conclusiones y la discusión derivadas de los resultados obtenidos y a la luz de otras publicaciones similares.

Capítulo I: El Problema de Investigación

En este capítulo, se describe, en primer lugar, el planteamiento del problema que da origen a la presente investigación. Luego, se desglosa el problema general y problemas específicos. Además, se incluye una justificación de la investigación, especificando quienes son sus beneficiarios; así como una descripción de los objetivos que se pretenden.

1.1 Planteamiento del Problema

En toda organización, el plan estratégico es fundamental para traducir la misión y visión de una organización en resultados tangibles (Kaplan & Norton, 1996). Hay una multitud de factores que influyen en esto, y su mal manejo puede generar dificultades en la correcta definición de las estrategias y consecuentemente afectar su ejecución, y, con ello, el cumplimiento de la misión y visión.

En el caso de la ONG CESAL, que ocupa el presente estudio, se ha detectado, por una parte, que el diseño organizacional no contempla estructuras que respondan de forma ágil a los cambios en las políticas públicas, las prioridades de los financiadores y otras del entorno. Por otra parte, se percibe que la organización, en ocasiones, se concibe aislada del resto de actores del entorno, mermando su sostenibilidad e incidencia territorial, y dificultando el desarrollo de sinergias y complementariedades con actores públicos y privados. Además, la organización no ha desarrollado de forma sistemática recursos y capacidades competitivamente superiores a las de sus competidores (Collis & Montgomery, 2007); en particular, aquellas capacidades dinámicas que soporten el planteamiento y el diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos. Se observa, por tanto, la necesidad de un planeamiento a largo plazo y que se disponga de la capacidad para evaluar su eficacia y eficiencia por medio de la definición y monitoreo, tanto de indicadores claves como de las acciones siguientes: (a) la consecución de metas periódicas y actividades, (b) iniciativas o proyectos, y (c) la asignación de presupuestos y responsables.

A esta problemática, se suma la fuerte contracción de la Cooperación Técnica Internacional (CTI) en Perú en los últimos años. Según datos del *Plan de cooperación técnica internacional* de la APCI (2017), entre 2005 y 2015, la CTI oficial pasó de alcanzar casi los US\$ 500 millones a poco más de 200 millones, reduciéndose en promedio a un ritmo

de 7.4 % anual (ver Figura 1). En cuanto al ranking de países receptores de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) de América Latina y Caribe, Perú pasó del tercer lugar en el 2010 al séptimo en el 2015 (APCI, 2017).

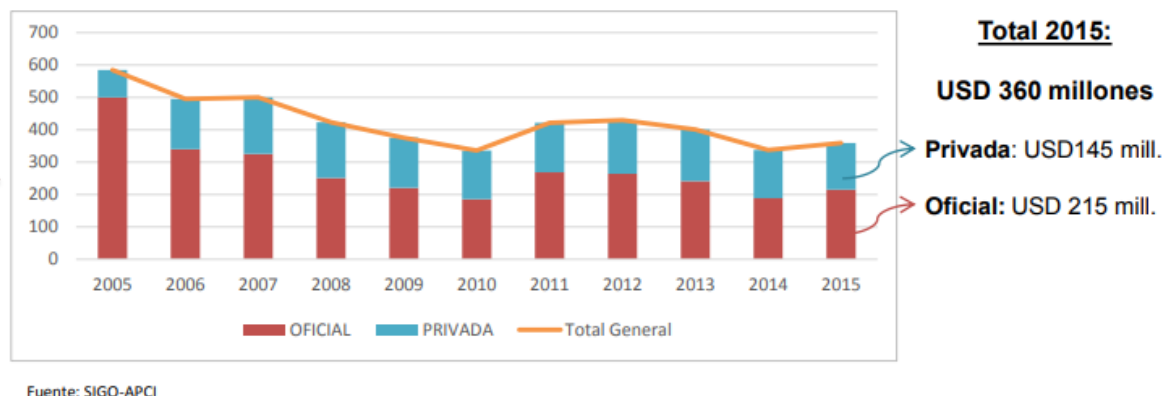


Figura 1. Evolución de la CTI en Perú 2005-2015. Tomado *Plan de cooperación técnica internacional de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)*, por APCI, 2017. Lima, Perú: Autor.

Por tanto, la problemática que aborda la presente investigación es la determinación de estrategias para la organización que permitan afrontar los retos de la disminución de la AOD en Perú. Se espera que, a su vez, se definan objetivos estratégicos e iniciativas sostenibles con el fin de desarrollar su misión con una mayor eficiencia e impacto social.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo diseñar un Plan Estratégico que sea el más adecuado para identificar una ruta de cambio sostenible correspondiente a una ONG de cooperación para el desarrollo que opera en Perú, con el fin de desarrollar programas y proyectos viables y de impacto, teniendo en cuenta la situación del entorno cambiante y la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, y, que, cumpliendo su misión, genere un impacto en la población beneficiaria, sus resultados sean escalables e incidan en la política pública?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué forma de estructura organizacional debería tomar la ONG para ser más eficiente y responder de forma efectiva a la estrategia marcada, alineada con las prioridades de las políticas estatales y a los entes que financian fondos para la cooperación?
- ¿Qué capacidades es necesario instalar en la organización y en el equipo humano, de tal manera que se siga de la forma más adecuada a la misión y estrategias de la organización y se fortalezca la capacidad de planeamiento y proyección?
- ¿Cuáles son las alianzas con actores públicos o privados más adecuadas que permitan un enraizamiento local, y poder desarrollar programas y proyectos de desarrollo mediante sinergias y complementariedad en las acciones?

1.3 Justificación

La principal justificación de la presente investigación es la importancia de establecer estrategias y objetivos, de modo que todas las operaciones de la organización estén alineadas con su misión, visión y valores, y respondan de forma más adecuada a los desafíos internos y externos. En la mayoría de las ocasiones, las organizaciones sin ánimo de lucro no emplean metodologías suficientemente robustas y equiparables a las del mundo empresarial, por lo que sus planes estratégicos no siguen una estructura sólida y exigente. Este estudio plantea el reto de aplicar metodologías validadas y utilizadas en el mundo empresarial para una organización cuyo objetivo no es obtener beneficios, sino generar un impacto social y una mejora en la calidad de vida de los beneficiarios de sus proyectos.

Los beneficiarios de la presente investigación se pueden dividir, por tanto, en cuatro grupos. A continuación, se presenta cada uno de estos.

- a. La propia organización, que dispondría de una planificación a largo plazo para lograr sus objetivos y cumplir su misión.
- b. La población, que recibiría un mayor impacto gracias a la mejor planificación, organización y capacitación de la entidad que ejecuta los proyectos sociales.

- c. Los financiadores, ya que los proyectos que subvencionan serán mejor identificados, formulados, gestionados y evaluados debidos a una mayor cualificación de la entidad ejecutora.
- d. Otras organizaciones, que pueden tomar el presente trabajo como una buena práctica para poder replicar.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar qué plan estratégico es el más adecuado para identificar una ruta de cambio sostenible para una ONG de cooperación para el desarrollo en Perú, que comprenda programas y proyectos sostenibles, teniendo en cuenta la situación del entorno cambiante y la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, que cumpliendo su misión generen un impacto en la población, sean escalables y generen incidencia pública.

1.4.2 Objetivos específicos

- OE1. Establecer una estructura organizacional que responda de forma eficiente y efectiva a la estrategia marcada, alineada con las prioridades de las políticas estatales y a los entes que financian fondos para la cooperación.
- OE2. Determinar necesidad de capacidades instaladas en la organización y en el equipo humano, de tal manera que se siga de forma más adecuada la misión y estrategias de la organización, y se fortalezca la capacidad de planeamiento y proyección.
- OE3. Determinar qué alianzas con actores públicos o privados deben ser priorizadas para permitir un enraizamiento local, y poder desarrollar programas y proyectos de desarrollo mediante sinergias y complementariedad en las acciones.

Capítulo II: Marco Teórico

En este capítulo, se va a realizar una revisión de la literatura relacionada con la problemática planteada en el capítulo anterior, identificando los conceptos y marcos teóricos de referencia que han de permitir establecer una propuesta. Para ello, primero, se muestran los antecedentes de este estudio; es decir, investigaciones, publicaciones y otros documentos que se han tomado como referencia para la presente investigación, divididos en organizaciones privadas y públicas. Seguidamente, se presentan las bases teóricas, con la definición de las tres variables que guían este trabajo, analizadas y desarrolladas en profundidad. En tercer lugar, se definen los términos básicos más importantes que se emplean en la investigación. Por último, se exponen las hipótesis de la investigación (general y específicas), que orientan el proceso y permiten llegar a conclusiones posteriores.

2.1. Antecedentes del Estudio

2.1.1 Organizaciones privadas

En primer lugar, The Nature Conservancy (McLeod, León, & Esquivias, 2002) elaboró el documento *Planificación estratégica financiera integrada para organizaciones no gubernamentales* con financiamiento de USAID. La finalidad fue fortalecer instituciones para que sean socias locales sin ánimo de lucro, en los países donde intervienen. En dicho documento, se plantea una serie de pautas metodológicas para la elaboración de una planificación estratégica, que, a su vez, tenga un estrecho nexo con su financiación. Esto se debe a que toda planificación, para ser llevada a cabo, requiere conocer cuánta financiación será necesaria y, desde luego, de dónde procederán estos fondos (MacLeod et al., 2002).

Para un mejor entendimiento, además de enseñar el proceso lógico de la planificación, los autores mostraron como evidencia el estudio del caso de la Fundación Arcoiris, institución de Ecuador, socia y sin ánimo de lucro. Esta experiencia sirve como ejemplo en la ejecución de este manual de planificación estratégica y financiera. Se debe mencionar que la Fundación Arcoiris es una institución de mucho prestigio en Ecuador y tiene como fin principal la protección y conservación del Parque Nacional Podocarpus (146,000 Ha), que se encuentra situado al sur de Ecuador. Este caso ayuda a entender, de forma concreta, todos

los pasos propuestos por los autores y conocer de manera satisfactoria a esta organización. La Fundación Arcoiris probó lo útil que fue elaborar la planificación estratégica financiera de su organización. Esto condujo a una intensa reorganización interna, la cual consiguió, en consecuencia, una serie de beneficios en su estructura; principalmente, en el punto de la recaudación de fondos. También, plantearon el monitoreo y evaluación de logros durante el tiempo que estuvo en ejecución el plan. Finalmente, se dieron cuenta del valor agregado que habían obtenido durante el proceso de la planificación estratégica y financiera integrada, herramienta que les sirvió para evaluar sus actividades que estaban en curso. En suma, para los autores, la definición de plan estratégico es la que sigue: “Es el documento que define claramente el propósito de la organización y establece metas y objetivos realistas consistentes con su misión, dentro de un marco de tiempo definido” (MacLeod et al., 2002, p. 9).

En segundo lugar, Análisis y Desarrollo Social Consultores (2003) presentó, para la asociación sin fines de lucro española Acción Social, la *Guía de planificación estratégica en ONG de Acción Social*. La finalidad de esta guía es la elaboración de un plan estratégico para organizaciones civiles sin fines de lucro. Asimismo, está organizada en cuatro bloques, que ayudarán, de forma sistemática y ordenada, cómo plantear no solo el proceso, sino también el análisis necesario que se debe tener para el planteamiento de los grupos de interés. El bloque tres expone la elaboración precisa del plan estratégico, tomando como herramientas de ayuda para la definición la Matriz de McMillan y la Matriz de posiciones de Almansa.

Por último, Análisis y Desarrollo Social Consultores (2003) planteó, como parte fundamental en el plan, el seguimiento y la evaluación, y la idea de evitar que los planes fracasen. Para el control, se propone el Cuadro de Mando Integral, también conocido como el Balanced Scorecard (BSC), que permitirá establecer y gestionar los objetivos en sus diferentes áreas. Para el equipo técnico que elaboró esta guía, la planificación estratégica fue definida de la siguiente forma:

Simplemente la proporción de una serie de conceptos, procedimientos y herramientas a los responsables de las tomas de decisiones. Los responsables deben comprometerse en el proceso de planificación, o de lo contrario, los intentos de

utilizarlo, no habrá servido para nada. La planificación estratégica resultará en el establecimiento de una serie de intenciones, pero que en la práctica se realice será una combinación de esas intenciones. (Análisis y Desarrollo Social Consultores, 2013, pp. 15-16)

En tercer lugar, Caritas del Perú (2010) elaboró una estrategia de intervención por un periodo de 10 años: *Plan estratégico de Caritas Perú 2011-2020*. Esta institución determinó la noción y la búsqueda del desarrollo humano integral, teniendo como principios la solidaridad y la subsidiariedad; así como la relación dependiente con el Estado, la sociedad y el mercado. La estrategia busca consolidar el rol de los ciudadanos peruanos, el rol de los agentes económicos y el de los políticos en buscar el bien común. Además, la comunidad internacional tiene un papel fundamental en el financiamiento de todas las acciones que se lleven a cabo, como un acto de solidaridad con el prójimo.

La estrategia de Caritas está en torno a la ejecución de siete ejes o prioridades estratégicas para el desarrollo futuro de toda su red a nivel nacional, prioridades que han resultado de un análisis hecho de forma activa. Al respecto, se debe mencionar que la participación ha sido valorada positivamente por toda la organización. Caritas planteó, entre otras prioridades, el fortalecimiento y desarrollo institucional de su red, lo cual permitiría que los objetivos se lleven a cabo a partir de cada unidad de la red que tenga las capacidades suficientes para hacer frente a los nuevos retos. Finalmente, señaló acciones de monitoreo, con el propósito de orientar la gestión del plan estratégico y proveer insumos para su evaluación (Caritas, 2010).

Según esta institución, su plan estratégico tiene la finalidad de “promover que todo peruano y peruana pueda consolidar su identidad y rol ciudadano” (Caritas del Perú, 2010, p. 9). Adicionalmente, citando la encíclica *Caritas in Veritate* (78), añadió: “Conscientes de que el desarrollo es imposible sin hombres rectos, sin operadores económicos y agentes económicos que sientan fuertemente en su conciencia la llamada del bien común” (Caritas del Perú, 2010, p. 9).

Por último, Tapia (2014), en su tesis *Propuesta de un plan estratégico de crecimiento para una ONG, Fundación Portas*, utilizó la metodología del Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios de Enrique Jofré. El desarrollo de la tesis determinó en qué punto

está la fundación y a dónde quiere llegar, para lo cual se planteó una serie de actividades, orientadas a contribuir al logro de los objetivos; también, cuentan en su propósito los recursos disponibles, tanto humanos como materiales. Es así que esta investigación aporta un modelo que contiene cinco procesos, mediante los que se simplifican las creaciones de las estrategias necesarias para llevar a cabo el crecimiento de la fundación. El horizonte de la propuesta es a cuatro años, y se comienza, primero, contextualizando el momento actual y diagnosticando la situación presente de la fundación; segundo, se genera una matriz FODA con el fin de conocer, entre otras cosas, el entorno externo e interno; tercero, se propone una estrategia de negocio y se levanta un mapa estratégico, teniendo en cuenta los principales indicadores estratégicos; finalmente, se presentan las conclusiones, que permiten llevar a cabo dicho plan estratégico y plantear mejoras al funcionamiento de la fundación.

El tesista citó la definición de planificación estratégica de Burgwal y Cuéllar. Estos investigadores la propusieron en su manual *Planificación estratégica y operativa*.

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y tomas de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. (Burgwal & Cuéllar citados en Tapia, 2014, p. 13).

2.1.2 Organizaciones públicas

Krieger (2012) desarrolló una investigación para obtener el grado de doctor, con la tesis *Aportes para una teoría parcial de la metodología de planeamiento estratégico participativo en grandes organizaciones públicas* (Escuela de Postgrado de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Argentina). El autor explicó la necesidad de otorgar participación a elementos claves del contexto de la entidad y a tres niveles internos de la organización: (a) el nivel donde se toman las decisiones, (b) los mandos medios y el nivel técnico central, y (c) aquellos que están en la primera línea de acción. Igualmente, la participación de todos los niveles es clave para un aprendizaje, y constituye,

al mismo tiempo, un fin; porque permite el involucramiento, la capacitación, la motivación y el desarrollo de un cambio organizacional.

En la tesis, el autor analizó varios casos donde no se motivó la participación, pero sí se evidenció el involucramiento de todos los estamentos de la organización. Las experiencias estudiadas por el autor son de organizaciones públicas de alta complejidad. Estas fueron seleccionadas por el tamaño de la organización, la función que cumplen y el número de colaboradores. Por tal motivo, los planteamientos de participación en la elaboración del plan estratégico llevan consigo un análisis exhaustivo de toda la organización.

A partir de estos casos, el investigador demostró por qué conviene la participación para alcanzar el objetivo del cambio positivo de las entidades públicas. También, considera como actores en este proceso a los sindicatos. Es relevante mencionar que, en el planeamiento de participación en la elaboración de un plan estratégico, se busca crear una cultura de implicación de todos, donde deben sentirse como parte de un gran proyecto y cuyo aporte a la organización tiene un valor fundamental para la estructura; así, el talento debe ser aprovechado para el bien de la organización. Adicionalmente, son aspectos importantes la comunicación en cada nivel de la organización (de manera ascendente, descendente y horizontal) y la confianza mutua.

Según el autor, el planeamiento estratégico participativo de organizaciones públicas es colectivo. Se trata, en ese sentido, del “proceso colectivo que se ha dado a un organismo público determinado para pensar y actuar estratégicamente, buscando definir su futuro y los procedimientos necesario para alcanzarlos” (Krieger, 2012, p. 45).

Por su parte, la Agencia peruana de Cooperación Internacional (APCI, 2016) elaboró el documento de trabajo *La gobernanza de la cooperación internacional para el desarrollo y los procesos de integración y diálogo en América Latina*. El documento toma como base las diferentes herramientas o modalidades de la cooperación técnica internacional (CTI) en la región, destacándose a la cooperación Sur-Sur (CSS) como uno de sus principales componentes. En un contexto marcado por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la CSS puede contribuir en la concreción de los mismos; así como servir de plataforma de cooperación en los distintos niveles de gobernanza y en los distintos procesos de integración y diálogo como la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) o la Alianza del Pacífico, entre otros.

En América Latina, el compromiso con el desarrollo se orienta hacia la formulación de políticas novedosas, comprensivas y sostenibles. Sin embargo, la categorización de varios de estos países como países de renta media (PRM) y su nuevo rol dual dentro de la cooperación técnica son dos elementos que plantean la necesidad de aplicar nuevas e innovadoras herramientas para la cooperación; pero que a su vez deberán considerar los logros y desafíos de la integración y diálogo regional. Esta publicación es parte de una serie de trabajos de carácter académico sobre la cooperación internacional encargados por la APCI a especialistas en la materia, a fin de contribuir con el debate respecto a los procesos de integración en la región y las oportunidades que estos representan para el desarrollo de la cooperación técnica internacional en el país y la región (APCI, 2016).

Asimismo, el Centro Nacional de Planteamiento Estratégico (CEPLAN, 2017) planteó para la actualización de políticas y planes estratégicos un ciclo compuesto por cuatro fases. La primera fase es el conocimiento integral de la realidad. Aquí se busca comprender cómo viven las personas en sus territorios, sus medios de vida y su nivel de bienestar, mediante la caracterización y el diagnóstico de variables que definen la situación actual. Se describe el territorio, los recursos disponibles (físicos, ambientales, económicos, sociales, culturales), sus interrelaciones y las condiciones de vida de su población. Mediante el diagnóstico, se relevan los aspectos que siguen: (a) los problemas, las necesidades y prioridades de la población; (b) las brechas de infraestructura y de acceso a servicios públicos de calidad que deben ser cerradas para mejorar su calidad de vida, y (c) las intervenciones de actores que operan en el territorio (sector público, privado y sociedad civil). También, con este análisis, se obtiene una imagen del territorio actual que reconoce y valora la diversidad de las realidades locales (CEPLAN, 2017).

La segunda fase es el futuro deseado. En esta, se identifican las aspiraciones de las personas, se realiza el análisis de futuro y se define la imagen del territorio deseado. El análisis de futuro identifica tendencias, oportunidades, riesgos, escenarios contextuales, escenarios disruptivos y alertas tempranas que podrían afectar, en forma positiva o negativa, la provisión de servicios y el bienestar de las personas. En cuanto a la imagen del territorio deseado, esta representa una situación más favorable que la actual, factible de ser alcanzada en un periodo dado mediante la acción coordinada del Estado. Se construye de forma concertada, a partir del conocimiento integral de la realidad y el análisis de futuro.

En la tercera fase, están las políticas y planes coordinados. Es así que se definen las políticas públicas de forma articulada entre sectores y niveles de gobierno, orientadas a alcanzar la imagen del territorio deseado, a través de objetivos prioritarios y lineamientos. Las políticas se reflejan en planes con objetivos, indicadores y metas (claras, alcanzables y acordes con las políticas de Estado, políticas nacionales, sectoriales y multisectoriales) y en acciones de orden estratégico priorizadas. Al actualizar los planes, se incluyen acciones de prevención de riesgo de desastres y evaluaciones de simulacros de eventos que podrían causar pérdidas en el bienestar de las personas (contingencias) y afectar el logro del futuro deseado (CEPLAN, 2017).

Por último, la cuarta fase corresponde al seguimiento y la evaluación de políticas y planes para la mejora continua. En esta fase, se recoge y analiza información de los indicadores definidos en los planes para verificar el avance hacia el logro de la imagen del territorio deseado, así como el uso de los recursos asignados con ese fin. Además, se analizan los cambios ocurridos en la vida de las personas (esperados o no esperados) y se generan informes periódicos que permiten identificar alternativas para mejorar políticas y planes, con respecto a su diseño o implementación, para el logro de los objetivos planteados. De esta manera, los informes de seguimiento y evaluación retroalimentan el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua, que está orientados a resultados favorables para el bienestar de las personas, tal como puede visualizarse en la Figura 2.

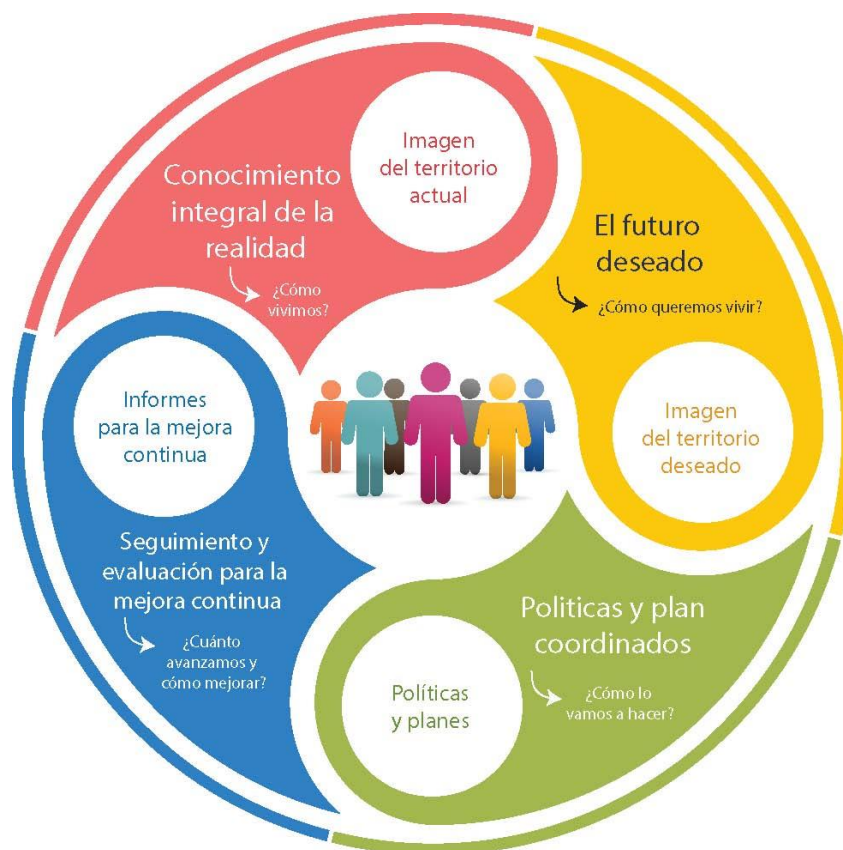


Figura 2. Ciclo del planeamiento estratégico para la mejora continua. Tomado de *Directiva N° 01-2017 CEPLAN/PCD. Directiva para la actualización del plan estratégico de desarrollo Nacional* (p. 7), por CEPLAN, 2017. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/Directiva-2017-03-05-2017.pdf>

2.2. Bases Teóricas

Se proponen tres variables de estudio: “Estrategia”, “Gestión estratégica” y “Diseño organizacional”. Estas tres variables guían el desarrollo de la presente investigación, y se encuentran relacionadas con sus objetivos. Además, se describen en los puntos desarrollados a continuación.

2.2.1. Estrategia

El término “estrategia” proviene del griego *strategos*, cuyo significado se puede traducir como ‘el comandante en jefe’ y ‘supremo de un cuerpo militar terrestre’. Este concepto, primariamente aplicado al ámbito militar, fue empleado por primera vez para los negocios en la teoría del juego (Von Neumann & Morgenstern, 1944).

Chandler (1962) definió estrategia como “determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto” (p. 13). En esta definición, se establece la importancia del largo plazo y se tiene en cuenta el cómo de la estrategia. Igualmente, establece la relación entre acciones y recursos necesarios.

Además, el enfoque de la administración estratégica, de acuerdo con Hofer y Schendel (1978), estableció que en una organización, es posible describir el diseño general solamente si el logro de *objetivos* se añade a las *políticas* y a la estrategia como un factor clave en el proceso de administración estratégica. También, el desarrollo de la estrategia empieza con la declaración de misión, visión y valores. Posteriormente, y tras el trabajo de Humphrey en los años 1970, se desarrolla en profundidad el análisis FODA (Weihrich, 1982), que es un análisis de fortalezas y debilidades (interno), oportunidades y amenazas (externo). Así, resultaron varias estrategias de la combinación de estos factores, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Estrategias en el análisis FODA

	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Oportunidades (externas)	FO (estrategia maxi-maxi) Emplea las fortalezas de la organización para maximizar las oportunidades externas como cambios políticos o tecnología	DO (estrategia mini-maxi) Aprovecha las oportunidades para superar las debilidades
Amenazas (externas)	FA (estrategia maxi-mini) Emplea las fortalezas para poder afrontar o evitar las amenazas	DA (estrategia mini-mini) Trata de establecer estrategias para minimizar simultáneamente debilidades internas y amenazas del entorno

Nota. Adaptado de *Cómo aplicar la planificación estratégica a la pequeña y mediana empresa* (p. 139), por J. Rodríguez, 5.ª ed., 2005, México D. F., México: Thomson.

Por su parte, Porter (1985) definió el concepto de *cadena de valor* como un modelo que describe las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma organización. En este modelo, se diferencian dos actividades: (a) las primarias, que intervienen directamente en el producto (ej. proceso de fabricación) desde recepción de los insumos hasta posventa y (b) las actividades de apoyo o soporte, que respaldan a las

primarias. El investigador propuso analizar la cadena de valor para ver las ventajas competitivas con las que puede contar una empresa. En la Figura 3, se visualiza la estructura de la cadena de valor según Porter.



Figura 3. Cadena de valor de Porter. Adaptado de Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior (p. 55), por M. Porter, 1985, NY, USA.: Free Press.

También, Porter (1985) consideró la importancia de analizar la cadena de valor en base a cinco aspectos. Estos son los que siguen: (a) conocer valor y costo de cada actividad, (b) descubrir fortalezas y debilidades, (c) desarrollar estrategias para reforzar o construir ventajas competitivas centradas en actividades de la cadena de valor, (d) comparar con cadena de valor de la competencia y (e) aumentar el margen (valor-costo).

Adicionalmente, indicó que, dentro de las implicancias de las estrategias del sector, es importante explotar los cambios que se vienen dando en la actualidad. Estos pueden ofrecer oportunidades, que se tienen que detectar, analizar y ver cuáles son las que se deberían aprovechar. Por último, los cambios del sector de cooperación, tales como el financiero, traerán consigo que se plasmen estrategias que se pueden aprovechar en la coyuntura que se viene dando en el país.

2.2.2. Gestión estratégica

Kaplan y Norton (1992) publicaron un artículo en la Harvard Business Review denominado “The Balanced Score Card”. Se trata de un concepto de gestión que se puede traducir como ‘Cuadro de Mando Integral’. Es un sistema de gestión gerencial que direcciona puntos de atención en la organización. Su propósito es traducir la estrategia más allá de indicadores puramente financieros; así como la visión, misión y estrategia en iniciativas concretas, objetivos e indicadores, para un sistema de gestión y medición estratégica. Establece cuatro perspectivas (dimensiones críticas clave en la organización): financiera, del cliente, del proceso interno, y de aprendizaje y crecimiento (ver Figura 4).

En este artículo se establece ya el concepto de *mapa estratégico*, que los mismos autores desarrollan posteriormente (Kaplan & Norton, 2004). Lo definen como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para su logro antes de emprender la acción. De este modo, los mapas estratégicos conectan objetivos estratégicos a través de relaciones causales y ayudan a comprender la coherencia entre objetivos estratégicos y permiten visualizar gráficamente la estrategia de la empresa.



Figura 4. Perspectivas de la estrategia de Kaplan y Norton. Adaptado de *El cuadro de mando integral* (p. 22), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, Barcelona, España, Gestión 2000.

Los mismos autores dan un paso más tras el Cuadro de Mando Integral al constatar que existen “brechas entre la formulación de planes estratégicos de alto nivel y su ejecución por parte de los departamentos de primera línea, los equipos de procesos y los empleados” (Kaplan & Norton, 2008, p. 21). Es decir, las empresas cuentan con herramientas tanto estratégicas como operacionales, pero falta un marco para guiar su integración de forma exitosa. Para lograr esta integración, en *The Execution Premium*, los autores propusieron varias etapas para la traducción de la misión y visión de una organización en iniciativas concretas (ver Figura 5):

- Desarrollo de la estrategia
 - a. Clarificar misión, visión y valores
 - b. Análisis estratégico: entorno externo, interno, marcha de la estrategia existente
 - c. Formular estrategia
- Planificación de la estrategia
 - a. Crear mapas estratégicos
 - b. Indicadores y metas – BSC
 - c. Elegir iniciativas estratégicas
 - d. Financiación de iniciativas – presupuesto
- Alinear la organización-estructura organizacional
- Planificar las operaciones
- Ejecución
- Controlar y aprender
- Probar y adaptar

Por último, se presentará un concepto esencial para la gestión estratégica de la organización, planteado por Collis y Montgomery (2007) y enfocado en los recursos. Los autores partieron de la necesidad que tiene toda organización de poseer una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo en diferentes negocios. Contando con las asimetrías del mercado, que son las que hacen posible estas ventajas competitivas de unos frente a otros, la estrategia es fundamental para (a) posicionarse externamente frente a los competidores (entorno) y (b) alinear internamente actividades e inversiones de la empresa.

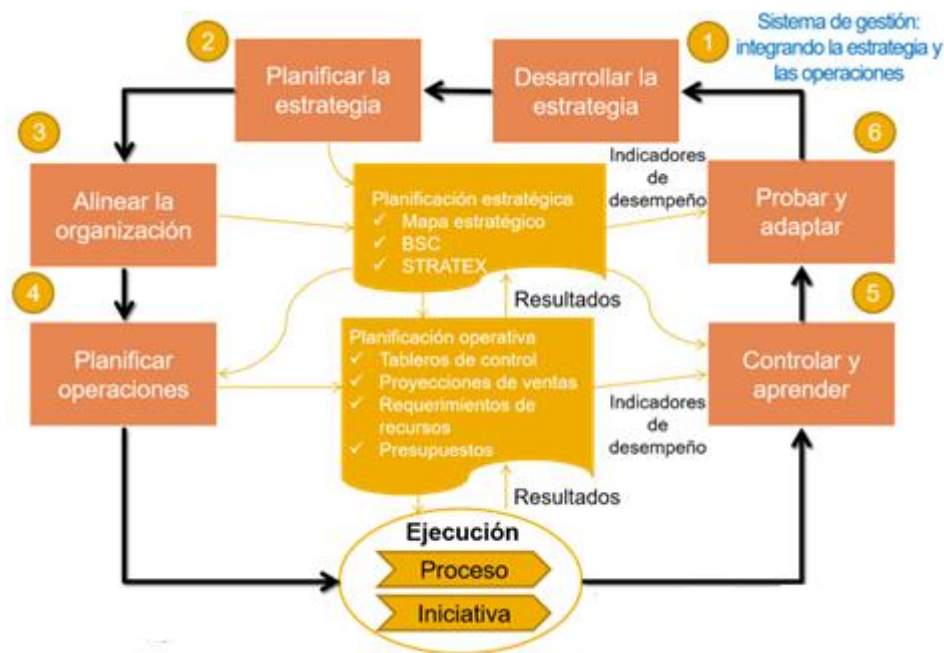


Figura 5. Alineación de las operaciones con la estrategia según Kaplan y Norton. Tomado de “¿Qué tienen en común el Sales and Operations Planning y la Planificación Estratégica?” por R. da Silva, 27 de enero de 2017. Recuperado de <https://www.planificaciondelademanda.com/tienen-comun-sales-and-operations-planning-la-planificacion-estrategica/>

El enfoque basado en recursos (EBR) propuso que la estrategia depende de la dotación de recursos y la capacidad de adquirir nuevos. Divide los recursos en tangibles, intangibles y capacidades organizativas. De la administración de estos recursos, se deriva la habilidad de la organización para generar beneficios y diferencias duraderas.

Los autores denominaron “recursos valiosos” de la organización a aquellos que, correctamente alineados y encaminados a la consecución de la estrategia, suponen una diferencia y una ventaja competitiva (Collis & Montgomery, 2007). Para ello, deben cumplir tres condiciones: (a) demanda, que contribuye a la satisfacción de necesidades del cliente; además debe proporcionar competencia distintiva, es decir, satisfacer mejor que los otros; (b) escasez, que el recurso debe ser inimitable y sostenible en el tiempo, y (c) apropiabilidad, que la organización debe estar en condiciones de apropiarse de los beneficios generados por un recurso valioso. Asimismo, para gestionar estos recursos valiosos, los pasos por realizar son los que a continuación se exponen:

- Inventariar todos los recursos de la organización.
Para facilitar el desarrollo del listado de recursos, estos se agruparán en siete categorías: (a) físicos, (b) financieros, (c) legales, (d) humanos, (e) tecnológicos, (f) reputacionales y (g) organizacionales (Hunt, 1997).
- Determinar el valor de cada recurso, de acuerdo con los parámetros arriba mencionados (demanda-escasez-apropiabilidad). Aquí es necesario vincular los entornos externos e interno, es decir, las competencias que desarrolla bien la empresa: ¿son valiosas en el entorno competitivo exterior o desarrolla competencias que no suponen una ventaja sostenible y duradera?
- Identificar carencias en la organización.

Los recursos deben ser desagregados todo lo que sea posible. La razón es que, de lo contrario, resultarían demasiado genéricos y poco útiles para el análisis.

2.2.3. Diseño organizacional

Hellriegel y Slocum (1998a) definieron el *diseño organizacional* como el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. Este diseño estructura el funcionamiento y los procesos hacia el interior y el exterior de la organización (ejemplos: divisiones departamentales, reparto de tareas, relaciones con los clientes, procedimientos de compras de insumos).

Factores clave en el diseño organizacional. De acuerdo con Hellriegel y Slocum (1998b), existen factores primarios que afectan las decisiones de diseño organizacional que es necesario identificar y analizar para la toma de decisiones. En la Tabla 2, se presenta cada uno de estos.

Tabla 2

Factores clave en el diseño organizacional

Factores	
Factores ambientales	Los cuatro factores fundamentales del ambiente son proveedores, distribuidores, competidores y consumidores. Es necesario tener en cuenta (a) características de los ambientes presentes y futuros, y (b) forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para funcionar con eficacia
Factores estratégicos	Las organizaciones necesitan distinguirse y colocarse en posición ventajosa respecto a la competencia para construir y sostener una ventaja competitiva. Aquí se aplican las estrategias competitivas establecidas por M. Porter: liderazgo en costo, diferenciación y segmentación.
Factores tecnológicos	La tecnología es el proceso por el cual una organización convierte insumos en productos. Es importante analizar la forma en que la tecnología en general se incluye en el diseño de una organización.

Nota. Adaptado de *Administración*, por D. Hellriegel y J. Slocum Jr., 1998b. México D. F., México: International Thomson Editores.

Tipos de organizaciones. Siguiendo nuevamente la teoría de Hellriegel y Slocum (1998a), se define *organización mecánica* como aquella diseñada para que los individuos y funciones se conduzcan en formas predecibles. Esta organización se caracteriza por lo siguiente: (a) fundarse en reglas y disposiciones formales, (b) la centralización de la toma de decisiones, (c) responsabilidades de puesto estrictamente definidas y (d) una rígida jerarquía de autoridad. Se recalca el seguimiento de procedimientos y reglas.

En contraste, una *organización orgánica* se caracteriza por (a) un uso bajo a moderado de reglas y disposiciones formales, (b) toma de decisiones descentralizada y compartida, (c) responsabilidades de puesto ampliamente definidas y (d) una estructura flexible de autoridad con menos niveles en la estructura. El grado de especialización de los puestos es bajo; en su lugar, se requiere un amplio conocimiento de muchos diferentes puestos. Se espera el autocontrol y se recalca la coordinación entre empleados. En tiempos recientes, más organizaciones se están moviendo hacia un enfoque de administración orgánico para promover la eficiencia gerencial y mejorar la satisfacción del personal.

Diseños tradicionales de organización. De acuerdo con Hellriegel y Slocum (1998), los diseños tradicionales que se han venido dando en las organizaciones son cuatro. Estos son los que siguen: (a) diseño funcional, (b) diseño de lugar, (c) diseño de producto y (d) diseño multidivisional. A continuación, se explicará cada uno de estos.

Diseño funcional. Incluye la creación de puestos, equipos y departamentos con base en las actividades especializadas. El agrupamiento funcional de los empleados es la forma de más amplio uso y aceptación de dividir por departamentos. Este diseño presenta ventajas y desventajas. En el lado positivo permite la identificación y asignación clara de responsabilidades y los empleados lo comprenden con facilidad. Las personas que realizan tareas similares y se enfrentan a problemas parecidos trabajan juntas, con lo que incrementan las posibilidades de interacción y respaldo correspondido. Una desventaja es que el diseño funcional fomenta un punto de vista limitado que centra la atención en un grupo de tareas más estrecho. Los empleados tienden a perder de vista la organización como un conjunto.

Diseño de lugar. Significa establecer en forma geográfica las unidades principales de una organización, al mismo tiempo que se conservan aspectos importantes del diseño funcional. Todos los grupos funcionales de un área geográfica se encuentran en una sola ubicación. Este diseño tiene varias ventajas potenciales. Cada departamento o división se halla en contacto directo con los clientes de su localidad y se adapta con mayor facilidad a sus demandas. Una rápida respuesta es una gran ventaja de las organizaciones que usan el diseño de lugar. Es evidente que organizarse según el lugar incrementa los problemas de control y coordinación. Si las unidades regionales cuentan con procedimientos distintos de personal, compras y distribución, la administración pasará dificultades para alcanzar la integración.

Diseño de producto. Establece unidades autocontenidas, cada una capaz de desarrollar, producir y comercializar sus propios bienes o servicios. La mayoría de las organizaciones que producen múltiples bienes o servicios utilizan alguna forma de diseño del producto. Esto reduce la sobrecarga de información que tendrían que enfrentar los administradores con un diseño organizacional solo funcional.

Diseño multidivisional. En este diseño, las tareas se organizan por divisiones sobre la base del producto o de los mercados geográficos en que se venden los bienes o servicios. Este tipo de diseño es útil para las organizaciones que ofrecen una amplia gama de productos en mercados geográficamente dispersos.

En resumen, haciendo una descripción del desarrollo conceptual de las variables del presente trabajo (en la Figura 6 se puede visualizar la línea del tiempo), se puede situar el

comienzo en 1944, cuando Von Neumann aplicó por primera vez el concepto “estrategia” del ámbito militar a los negocios. Casi dos décadas después, Chandler (1962) relacionó acciones con recursos. En los años 70, Humphrey comienza a desarrollar el análisis FODA, pero no es hasta los años 80 en que se desarrollan dos herramientas fundamentales para el análisis estratégico: Wehrich desarrolla estrategias basadas en el análisis FODA en 1982, mientras que Porter irrumpe con su cadena de valor tres años después. Los autores Kaplan y Norton desarrollan en la década de 1990 y 2000 sus herramientas para el análisis estratégico: en 1992, en la *Harvard Business Review*, introducen el concepto de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (desarrollado posteriormente en un texto en 1996); desarrollando luego conceptos asociados como el de *mapa estratégico* en 2004 o relacionando las estrategias con las operaciones en 2008. Un año antes de este último trabajo, otra estrategia fundamental en el desarrollo de este trabajo, el enfoque basado en recursos, fue desarrollado por Collis y Montgomery.

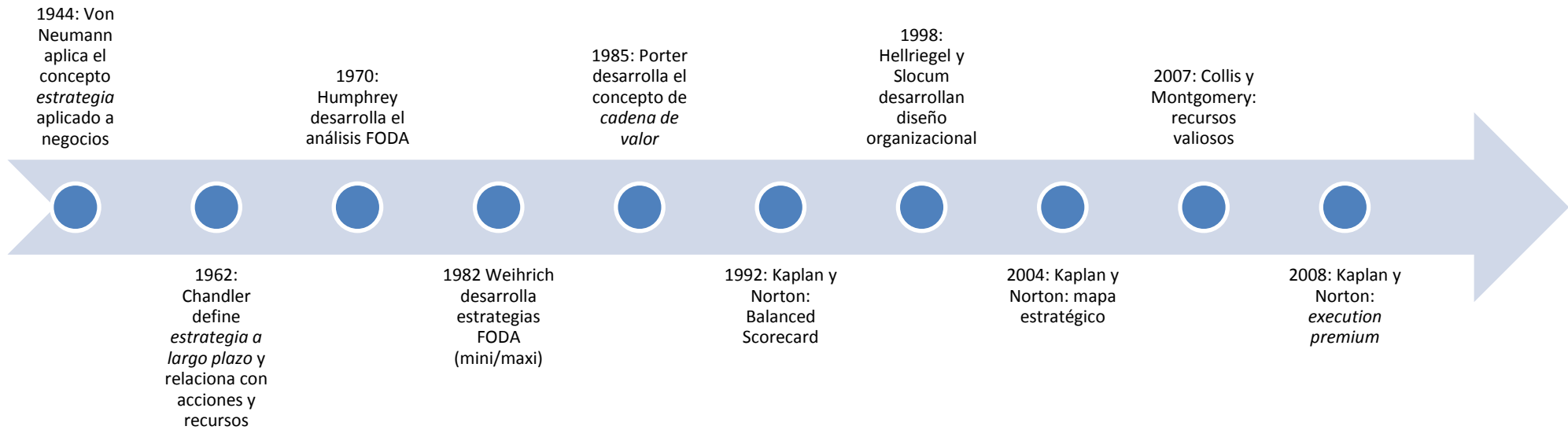


Figura 6. Línea de tiempo del desarrollo conceptual de las variables aplicadas.

2.3 Definición de Términos Básicos

- **Actividad:** Se trata de una forma de intervención. “Son acciones mediante las cuales se movilizan recursos financieros, insumos, asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos determinados, metas establecidas, durante un periodo de tiempo y sujeto a revisiones periódicas. Pueden ser autónomas o formar parte de un proyecto o programa” (Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI], s. f., p. 2).
- **Ayuda oficial al desarrollo (AOD):** Se refiere a los desembolsos netos de créditos y donaciones efectuados de acuerdo con los criterios de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). En otras palabras, se trata de “subvenciones o préstamos a los países y territorios receptores de ayuda (países en desarrollo o países socios) que son (a) llevados a cabo por el sector oficial; (b) teniendo como objetivo principal la promoción del desarrollo económico y el bienestar; (c) en condiciones liberales” (APCI, s. f., p. 4). En este último punto, se debe anotar que se refiere a un préstamo que posea un elemento subvencionado de un 25 % como mínimo. Se le llama también “Asistencia Oficial al Desarrollo”.
- **Capacitación:** Se refiere a una de las modalidades de la CTI. “Consiste en el perfeccionamiento y especialización de recursos humanos del país en el extranjero, proporcionada mediante cursos y otras modalidades a diferentes niveles (becas) y de extranjeros en el país que es proporcionada mediante cursos y otras modalidades a diferentes niveles” (APCI, s. f., p. 4).
- **Contrapartes:** Este término se puede entender de dos formas. La primera corresponde “a las entidades (públicas o privadas), que en el país, en forma conjunta con una fuente cooperante o una entidad ejecutora extranjera, son corresponsables, coparticipantes o coejecutoras de un proyecto que cuenta con el apoyo de la CTI” (APCI, s. f., p. 4). La segunda se refiere “al personal perteneciente a una unidad ejecutora, que interactúa directamente con un experto o voluntario extranjero adscrito a una intervención” (APCI, s. f., p. 4).

- Cooperación bilateral: “Es la cooperación que se da entre dos partes, la cual puede ser de gobierno a gobierno mediante agencias de cooperación y basados en convenios, acuerdos u otros mecanismos” (APCI, s. f., p. 6).
- Cooperación multilateral: “Es el apoyo proporcionado por entidades multilaterales que son creadas a partir de un acuerdo suscrito por varios países. Esta cooperación multilateral puede canalizar fondos propios o recursos de organismos internacionales, agencias gubernamentales o entidades privadas” (APCI, s. f., p. 8).
- Cooperación descentralizada: Es “un instrumento de apoyo y asistencia directa de gobiernos subnacionales de países desarrollados hacia sus pares en países en desarrollo”. Mediante este mecanismo se determinan relaciones de forma directa entre entidades regionales e instituciones con representatividad local. Asimismo, “busca estimular las iniciativas de desarrollo participativo y el fortalecimiento de las capacidades de gestión, en el marco de las nuevas responsabilidades asumidas por las autoridades regionales y locales” (APCI, s. f., p. 6).
- Cooperación financiera no reembolsable: “Es la transferencia de fondos a título gratuito, provenientes de las fuentes bilaterales y multilaterales, con el objetivo de apoyar la ejecución de programas, proyectos y actividades de desarrollo vinculados sobre todo al fortalecimiento de capacidades, transferencia de tecnologías, asistencia técnica, entre otros” (APCI, s. f., p. 6).
- Cooperación técnica internacional (CTI): Conocida también como cooperación técnica internacional no reembolsable (CINR). Es definida por la Ley de CTI (DL 719) como “el medio por el cual el Perú recibe, transfiere o intercambia, en calidad de donación o a título gratuito, recursos humanos, bienes, servicios, recursos financieros y tecnológicos de fuentes cooperantes externas, destinados a complementar y contribuir con los esfuerzos nacionales en materia de desarrollo” (APCI, s. f., p. 8).
- Estructura de Desglose del Trabajo (EDT): Se trata de “la descomposición jerárquica orientada al trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto para lograr los objetivos del mismo y crear los entregables requeridos. Su gran contribución a la planificación radica en su capacidad para organizar y definir el alcance total del proyecto” (Project Management Institute, 2017, p. 710).

- Inclusión social: “Es la situación en la que todas las personas pueden ejercer sus derechos, aprovechar sus habilidades y tomar ventajas de sus oportunidades que se encuentran en sus medios” (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2013, p. 11).
- Organización sin ánimo de lucro: “Entidad cuyos beneficios obtenidos por el valor creado en sus actividades revierten en los fines y actividades de la misma” (Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI], p. 12).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): Se refiere a una organización que agrupa a 34 países miembros. Su misión consiste en “promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. Funciona como un foro, donde los gobiernos puedan trabajar conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones a problemas comunes” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2014, p. 14).
- Objetivos de Desarrollo Sostenible: Son “un conjunto integrado de objetivos globales, voluntarios y de aplicación universal” (APCI, s. f., p. 12). Estos se organizan por áreas temáticas, las que tienen plazos, metas cuantitativas y conjunto de indicadores a adoptarse a nivel nacional. Tienen como objetivo “catalizar lineamientos adecuados para el desarrollo sostenible, a la vez que equilibran las dimensiones económicas, social y ambiental del desarrollo sostenible, reflejando las interrelaciones entre ellas” (APCI, s. f., p. 12)
- Pobreza: “Es una condición en la cual una o más personas tienen un nivel de bienestar inferior al mínimo deseado para la sobrevivencia (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 1998, párr. 3).
- Planeamiento estratégico: “Es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y el pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos (CEPLAN, 2013, p. 3)
- Rendición de cuentas: Se refiere a que “las personas, los organismos y las organizaciones (de carácter público y privado y de la sociedad civil) tienen la responsabilidad del adecuado cumplimiento de sus funciones” (Transparencia Internacional, 2009, p. 2).

- Subsidiariedad: Es uno de los principios de la Doctrina Social de la Iglesia y tiene como finalidad proteger a las personas de los abusos de las instancias sociales superiores. Además, “insta a estas últimas a ayudar a los particulares y a los cuerpos intermedios a desarrollar sus tareas. Este principio se impone porque toda persona, familia y cuerpo intermedio tiene algo de original que ofrecer a la comunidad” (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, p.187).
- Valor Agregado Bruto: Se conoce por sus siglas VAB. Se trata de una magnitud macroeconómica mediante la cual se mide el valor total creado por un sector, país o región. Dicho de otro modo, mide “el valor del conjunto de bienes y servicios que se producen en un país durante un periodo de tiempo, descontando los impuestos indirectos y los consumos intermedios” (“Valor agregado bruto,” s. f., párr. 1).
- Valores: Se dan al ser humano, a mi propio yo en particular. como dimensiones de lo humano, como momento previo a toda consideración intelectual y a todo prejuicio cultural o social. Se consideran cuatro estructuras fundamentales en el individuo: la inteligencia, el sentimiento, la voluntad y la libertad. Sobre estos cuatro se fundamentan todos los demás. Este conjunto de valores básicos son los que constituyen el ámbito de todo ser humano. (Introducción a los valores. Universidad Rafael Landívar, 2006, p.71).
- Visión: es un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes. La visión se refiere a una situación futura, cuando se alcanza hay que buscar una nueva. Es un concepto central de la teoría del liderazgo. (Long Range Planning, 1991, Vol.24 n°14).

2.4 Hipótesis de Investigación

Las hipótesis presentadas a continuación aclaran cuáles son las variables que han de analizarse y las relaciones entre ellas. Además, permiten derivar los objetivos de la investigación (Hayman, 1991).

2.4.1 Hipótesis general

La formulación de un plan estratégico que comprenda temas y objetivos estratégicos, indicadores y metas para cinco años e iniciativas estratégicas permitirá el ajuste adecuado de la organización a los cambios en el entorno, posibilitando la consecución de los logros de la misión y visión y generando recursos valiosos, viabilidad y sostenibilidad.

2.4.2 Hipótesis específicas

- El rediseño de la estructura organizacional permitirá responder de manera eficaz y eficiente tanto a los desafíos del entorno como a la necesidad de comunicar y ejecutar efectivamente las estrategias definidas. Esta nueva estructura tendrá en su núcleo el mantenimiento, fortalecimiento y desarrollo de recursos valiosos de la organización.
- Las capacidades instaladas en la organización permitirán fortalecer el planeamiento y proyección de la organización, generando una estrategia alineada con la misión.
- Las alianzas estratégicas priorizadas con diferentes actores públicos y privados responden a las líneas estratégicas establecidas, permiten un enraizamiento local, y establece sinergias y complementariedades para que los programas y proyectos desarrollados sean más eficientes y generen un mayor impacto en los beneficiarios.

Capítulo III: Metodología

El presente capítulo detalla el enfoque y avance de la presente investigación. Asimismo, profundiza en un análisis conceptual de las tres variables que son objeto del estudio. Además, se realiza una descripción detallada de la metodología aplicada y el proceso seguido, compuesto por diez pasos.

3.1. Enfoque de la Investigación

La investigación tiene un enfoque de investigación mixto, donde será necesario utilizar en algunas ocasiones el enfoque de investigación cuantitativo, principalmente en la cuantificación económica de las iniciativas y flujos estimados. También, se utiliza el enfoque de investigación cualitativo, que nos permitirá analizar la realidad actual tal como se presenta en estos momentos, mediante la descripción de la misión y visión, el análisis FODA o la implementación de un mapa estratégico y cuadro de mando integral para la organización. Para ello, se realizan talleres participativos, entrevistas y grupos focales.

3.2. Alcance de la Investigación

Partiendo de un diagnóstico de la institución CESAL Perú, su historia, ejes estratégicos y localización de intervención, y realizando un análisis de sus recursos valiosos, se procede a redefinir la misión, visión y valores. Ello conduce posteriormente a la elaboración de un mapa estratégico y, finalmente, a un cuadro de mando integral formado por temas y objetivos estratégicos, inductores de metas para cada uno de los cinco años del estudio (2019-2023), y un conjunto de iniciativas ordenadas y descritas en detalle. Por último, estas iniciativas son valorizadas económicamente y se realiza una comparativa entre los estados antes y después de ejecutar el plan estratégico.

Este estudio conduce a una redefinición de la estrategia de la institución. Se marca, así un nuevo camino a seguir durante los siguientes cinco años y un cuadro de indicadores para medir la eficiencia del plan. Adicionalmente, se definen tiempos y responsabilidades.

3.3. Diseño de la Investigación

Es un diseño de estudio de ciencias sociales; por lo tanto, es no experimental. Se observan, miden y proyectan las variables. También, es un estudio prospectivo, ya que el

planteamiento que se propone como propuesta de intervención para la obtención de financiamiento internacional es para el futuro. El periodo que abarca el estudio es para el lustro 2019-2023.

3.4. Descripción del Ámbito de la Investigación

Como se ha descrito anteriormente, CESAL es una organización cuya sede principal se encuentra en Madrid y está presente en varios países del mundo, entre ellos Perú. El ámbito de la presente investigación es exclusivamente la delegación de CESAL en Perú, por lo que no entra a definir las estrategias de CESAL a nivel mundial.

3.5. Variables

3.5.1. Definición conceptual de las variables

Estrategia. Se proponen varias definiciones conceptuales de las variables objeto del estudio. Por una parte, Chandler (1962) definió estrategia como “Determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto”

Hatten, Schelden, & Cooper (1978) consideraron la estrategia como un proceso mediante el cual una empresa formula metas y objetivos, programas de acción para alcanzarlos y considera los recursos necesarios para este fin. Asimismo, la estrategia debe ser el resultado de un análisis objetivo, por parte de los directivos, de las experiencias pasadas de una organización y la experiencia de sus competidores; las que debe relacionarlas con el futuro que imagina como probable. Con esta evaluación, los gerentes deberían poder desplegar mejor los recursos de la empresa; es decir, cualquier ventaja obtenida protege a la empresa de futuras incursiones competitivas y le permite lograr sus objetivos.

Estas definiciones son igualmente consecuentes con la más moderna de Koontz (1991), quien definió estrategias en una organización como los programas generales de acción que conllevan compromisos de énfasis y recursos con la finalidad de llevar a la práctica una misión básica. Además, son modelos de objetivos, que se han concebido e iniciado con el propósito de brindarle a la empresa una dirección unificada.

Gestión estratégica. Tras la conceptualización de la estrategia, esta variable ahonda en el sistema en sí que gestiona la estrategia de una organización. Los autores ya mencionados, Kaplan y Norton (1996) establecieron que la gestión estratégica es un sistema de gestión

gerencial que direcciona puntos de atención en la organización y cuyo propósito es traducir la estrategia en medidas que únicamente comuniquen su visión a la organización.

Por su parte, Thompson y Strickland (2004) definieron la gestión estratégica como el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Es decir, es el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantarla y ejecutarla. En una definición más reciente, Armijo (2011) establece que la gestión estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

Diseño organizacional. En la conceptualización de la última de las variables, se encuentra igualmente una variedad de definiciones. Para Chiavenato (1982), el diseño de la organización representa un esfuerzo organizacional muy complejo destinado a cambiar las actitudes, valores, comportamientos y estructura de la organización. Así, ésta puede adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

Como se ha comentado en el marco teórico, Hellriegel y Slocum Jr. (1998a, 1998b) consideraron el diseño organizacional como el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. Más recientemente, Lara y Cantoral (2013) definieron el diseño organizacional como el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia.

3.5.2. Definición operacional de las variables

En la Tabla 3 se muestra la definición operacional de las variables. Para ello, se ha desglosado cada una de las tres variables consideradas en subvariables, de modo que pueda conocerse con mayor detalle el contenido. Posteriormente, se establecen indicadores que nos permiten medir estas subvariables y, por tanto, las variables principales de las cuales dependen. Finalmente, se especifican las fuentes de datos que nos proporcionan la información para medir las variables, así como el instrumento preciso que se emplea para tal fin (cuestionario, taller, análisis de datos históricos, etc.)

Tabla 3

Operacionalización de las variables del estudio

VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	FUENTE DE DATOS	INSTRUMENTO PARA EL RECOJO DE DATOS
Estrategia	Misión, visión y valores	Establecimiento y cumplimiento de la misión, visión y valores	Datos internos de la organización.	Análisis de datos.
	Objetivos estratégicos	Establecimiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos		Cuestionarios.
	Metas anuales	Establecimiento y cumplimiento de metas anuales	Datos de planes estratégicos de otras organizaciones similares	Talleres participativos
	Iniciativas estratégicas	Establecimiento y cumplimiento de iniciativas estratégicas		
	Cadena de valor	Análisis de la cadena de valor	Personal estratégico de la institución	
Gestión estratégica	Perspectiva financiera	Liquidez, sostenibilidad financiera de la institución, endeudamiento...	Datos financieros de la institución	Análisis de datos.
	Perspectiva del cliente	Evaluaciones, satisfacción del beneficiario, satisfacción de los financiadores con el resultado de los proyectos y calidad de los informes presentados	Datos históricos de evaluaciones y satisfacción de financiadores	Cuestionarios. Talleres participativos
	Perspectiva de procesos internos	Eficiencia de los procesos, eficiencia de cuadros de mando, organización interna, productividad	Datos históricos de satisfacción de beneficiarios de proyectos	
	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Incremento de capacidades del personal	Personal estratégico de la institución	
Diseño organizacional	Factores ambientales	Influencia de los factores: población, políticas, socios, proveedores, en la estrategia de la organización	Datos de la institución	Análisis de datos.
	Factores estratégicos	Establecimiento de estrategias diferenciadas y su efecto	Personal estratégico de la institución	Cuestionarios.
	Factores tecnológicos	Incorporación de elementos tecnológicos a las estrategias de la organización		Talleres participativos

3.6. Delimitaciones

3.6.1. Temática

Temáticamente, la tesis se enfoca dentro del curso Estrategia Corporativa. Aborda la planificación y gestión estratégica de una organización, de acuerdo con los factores del entorno.

3.6.2. Temporal (el tiempo en el que se desarrolla la investigación)

Es una investigación prospectiva, que desarrolla una estrategia para los años 2019-2023. El recojo de datos será de forma longitudinal.

3.6.3. Espacial (área geográfica en donde se desarrollará la investigación)

La investigación cubre el área de acción de la organización, actualmente en cuatro regiones del Perú: Lima, Ica, Ucayali y Apurímac. En dichas regiones se desarrollan las estrategias corporativas materia de la presente tesis.

3.7. Limitaciones

Las estrategias se refieren a diferentes zonas del país. Por ello, conocer en profundidad factores ambientales y realidad contextual para desarrollar estrategias puede tener una cierta complejidad logística.

3.8. Descripción de la Metodología de Investigación

En este apartado, se realiza una descripción detallada de la metodología aplicada y el proceso seguido en la presente investigación. Los 10 pasos seguidos en el proceso de investigación son los que siguen:

- Elaboración de la estructura de desglose del trabajo (EDT): Consiste en la descomposición de todo el trabajo por realizar en la investigación en paquetes de trabajo individuales; de tal forma que pueda organizarse de una manera más operativa y se puedan definir los entregables en cada fase.

- Análisis de recursos valiosos de acuerdo con la metodología de Collis y Montgomery (2007): Establece cuáles son los recursos más importantes para una organización y que son clave en la ejecución de su estrategia.
- Definición de misión, visión y valores: Son el punto de partida que guía la estrategia por definir.
- Análisis interno y externo (FODA): Se organiza de acuerdo con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando General (BSC), para conocer mejor la organización, con sus potencialidades y sus puntos débiles, y también conocer el entorno, con sus puntos favorables y desfavorables para el desarrollo de la estrategia.
- Cultura organizacional y validación de misión, visión y valores: El objeto de esta fase es conocer cuál es la cultura organizacional imperante en CESAL. Con todos los datos recopilados, se realizará una afinación y, finalmente, validación de los tres enunciados definidos en la fase 3.
- Construcción del mapa estratégico, de acuerdo con Kaplan y Norton (2004): En este mapa se analizarán los diferentes temas estratégicos para la organización según una relación causa-efecto, de modo que conduzcan a la misión y visión.
- Construcción del Cuadro de Mando Integral (BSC), de acuerdo con Kaplan y Norton (1996): Consiste en un conjunto de objetivos, indicadores, metas por años e iniciativas estratégicas para poner en marcha la estrategia definida, y materializar la misión y visión de la organización.
- Construcción de iniciativas estratégicas: Es decir, desarrollar en detalle las características de las iniciativas (quién la ejecuta, cómo, cuándo, por qué, etc.)
- Valorización de iniciativas y análisis económico: Consiste en hacer una valoración de la implementación del plan estratégico, y comparar VAN, TIR y plazo de recuperación.
- Seguimiento y evaluación de la ejecución del plan: Se trata de una tabla para monitorear el cumplimiento de las metas de cada indicador del plan definido, lo que facilita su evaluación posterior.

En la Figura 7, se puede ver esquemáticamente el proceso seguido en la presente investigación. Este se ha dividido en las fases anteriormente descritas.

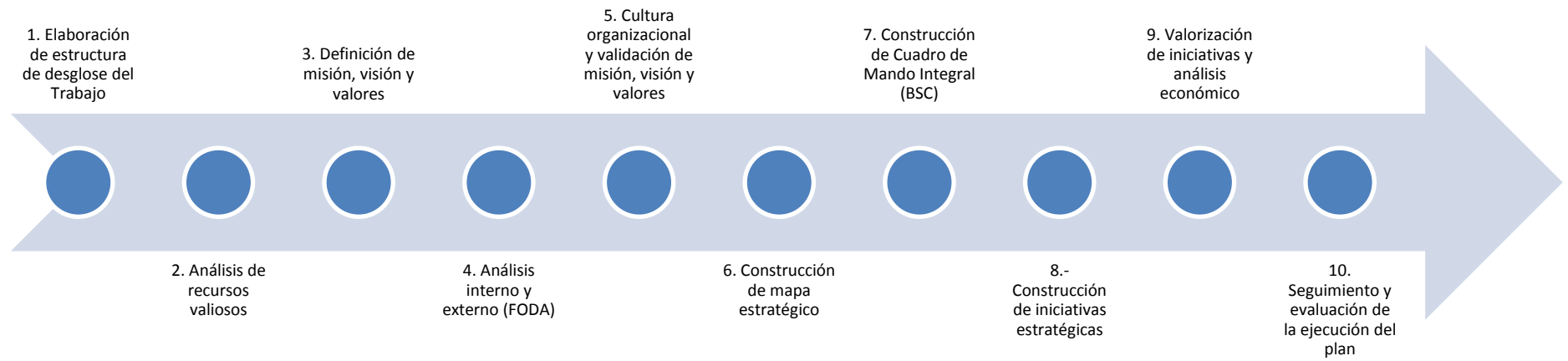


Figura 7. Fases del proceso de investigación.

3.8.1. Paso 1.- Elaboración de estructura de desglose del trabajo (EDT)

En primer lugar, de acuerdo con la metodología PMI (Manual PMBOK, 6.^a ed., 2017), se ha realizado una estructura de desglose del trabajo (EDT). Esta consiste en la descomposición de todo el trabajo por realizar en la investigación en paquetes de trabajo individuales. De esta forma se puede organizar el trabajo de modo más operativo y se pueden definir los entregables en cada fase. La EDT consta de cuatro niveles de descomposición, que se analizan a continuación:

- Nivel 1: Solo hay un elemento “Elaborar y aprobar tesis MBA”. Es el elemento padre del que depende el resto de niveles. Con su cumplimiento, finaliza el trabajo.
- Nivel 2: Representa el primer nivel de descomposición real del trabajo, donde se encuentran los cuatro procesos principales que, en secuencia, darán lugar a elemento padre: “Realizar propuesta de investigación”, “Realizar trabajo de campo”, “Redactar el documento de tesis” y “Presentar y sustentar tesis”. Es decir, en primer lugar, se desarrolló una propuesta de investigación, donde se planteó el problema, las preguntas de investigación, los objetivos, y se comenzó a analizar la bibliografía. Posteriormente, se hizo todo el trabajo de campo, recogida y procesamiento de la información necesaria. Una vez terminada esta fase, se procedió a la redacción del documento para finalizar con la presentación y sustentación de la tesis.
- Nivel 3: implican un nivel más de descomposición del nivel anterior.
 - Para “Realizar la propuesta de investigación”, se necesita (a) elaborar los objetivos y preguntas de la investigación, (b) redactar el marco teórico y la metodología, (c) definir y consultar la bibliografía apropiada, y (d) corregir y validar con el asesor y el coordinador.
 - En cuanto a “Realizar el trabajo de campo”, se desglosa en cuatro niveles inferiores: los tres talleres participativos necesarios, que se describirán al detalle más adelante, y un cuarto elemento para “Presentar y validar resultados de campo”.
 - Para desglosar el elemento “Redactar documento de tesis”, hay que tener en cuenta los subelementos que lo conforman: en primer lugar redactar el desarrollo de la investigación y desarrollar los apéndices;

posteriormente, se corrige y valida el documento con el asesor, quien da el visto bueno para que el trabajo pase a un segundo revisor. Finalmente, es necesaria corrección de estilo y aplicación de sistema anti-plagio.

- El último elemento “Presentar y sustentar la tesis” consta de dos pasos:
 - (a) presentar primero el documento ya aprobado y solicitar la sustentación, y (b) posteriormente sustentar ante el tribunal asignado.
- Nivel 4: Este nivel solamente se encuentra en la descripción detallada de los pasos a seguir en los distintos talleres de campo (3), que se realizan para obtener los datos que servirán de insumo para el trabajo. En los tres talleres, la descomposición en paquetes de trabajo, que describen sus entregables, es la misma: “Definir y plantear contenido del taller”, “Ejecutar taller” y “Procesar resultados del taller”.

De esta forma, y observando los elementos situados en la parte inferior del gráfico, se puede definir un conjunto de paquetes de trabajo y entregables para organizar todo el trabajo que dé como resultado la elaboración y aprobación de la presente tesis de investigación. En la Figura 8, puede visualizarse la EDT completa.

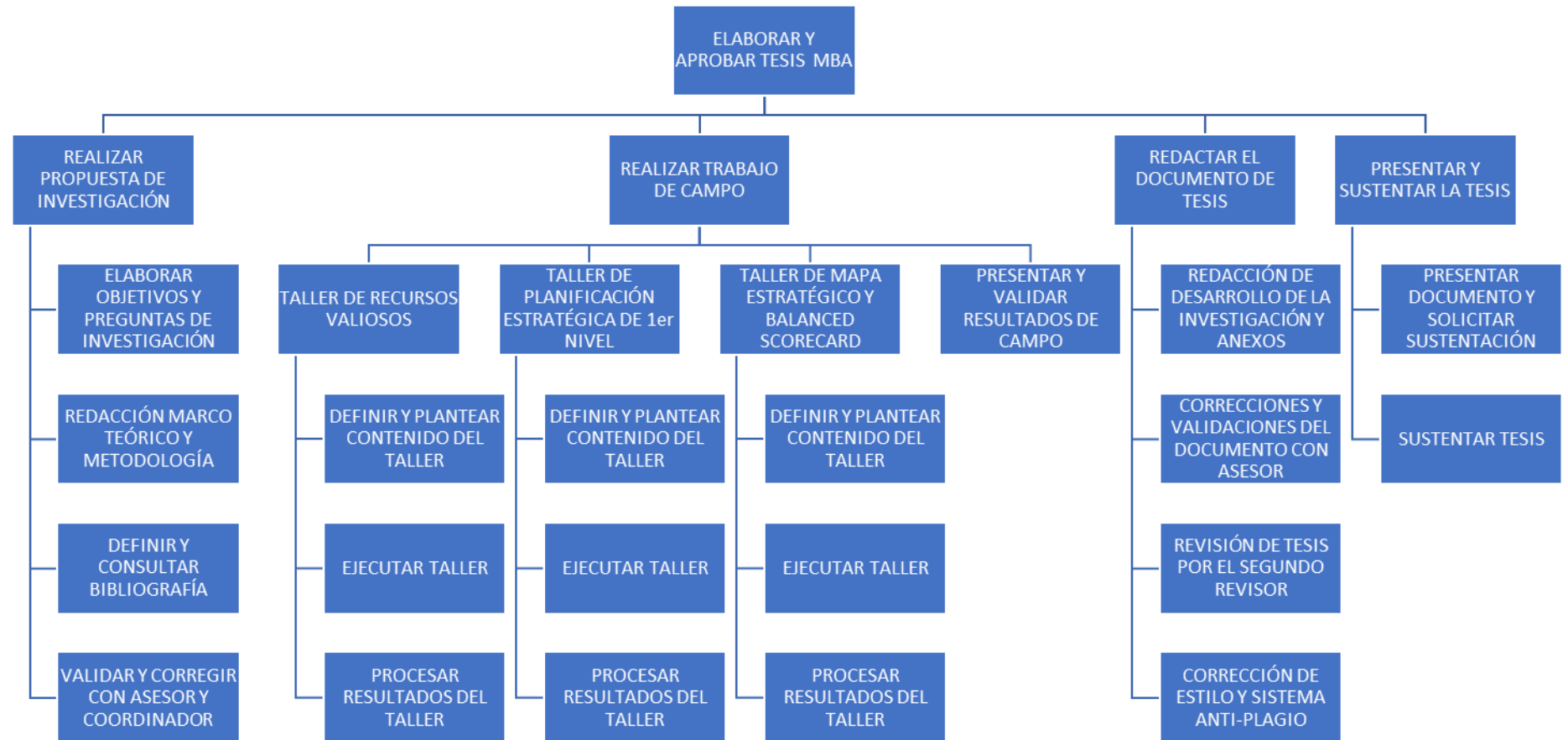


Figura 8. Estructura de desglose del trabajo (EDT).

3.8.2. Paso 2.- Análisis de recursos valiosos

El segundo paso de la metodología es realizar un análisis exhaustivo de todos los recursos con los que cuenta la organización. El fin es determinar cuáles de ellos son los más valiosos, es decir, los que deben ser tenidos en cuenta de forma primordial en las estrategias para conseguir su misión y visión. Esta metodología de análisis, el Enfoque Basado en Recursos-EBR (Collis & Montgomery, 2007), propone que la estrategia depende de la dotación de recursos y la capacidad de adquirir o desarrollar nuevos.

El EBR divide los recursos en tangibles, intangibles y capacidades organizativas. De la administración de estos recursos se deriva la habilidad de la organización para generar beneficios y diferencias duraderas. Los autores denominan “recursos valiosos” de la organización a aquellos que, correctamente alineados y encaminados a la consecución de la estrategia, suponen una diferencia y una ventaja competitiva (Collis & Montgomery, 2007).

Para el desarrollo del análisis, en primer lugar, se listan todos los recursos de la organización, agrupados en siete categorías. Estas categorías son las que siguen: (a) físicos, (b) financieros, (c) legales, (d) humanos, (e) tecnológicos, (f) reputacionales y (g) organizacionales (Hunt, 1997).

- Físicos: Infraestructura, tecnología física, planta, equipos, etc.
- Financieros: Referente a fondos que contribuyen a la sostenibilidad económica de la organización.
- Legales: Marcas registradas, patentes, derechos de autor.
- Humanos: Personal que trabaja en la institución, según el cargo que ocupa y sus funciones y responsabilidades.
- Tecnológicos: Referente al desarrollo tecnológico en la organización.
- Reputación y comunicación: Relación con los clientes, proveedores y otros entes, calidad de los productos, etc.
- Organizacionales: Forma de gestionar el trabajo, organización jerárquica, cadenas de mando, procedimientos formales e informales, etc.

Estos recursos se valoran con puntaje de 0 a 10 en función a cinco criterios (Collis & Montgomery, 2007). Estos son los siguientes: (a) inimitabilidad: ¿es difícil de copiar?, (b) durabilidad: ¿qué tan rápido se deprecia?, (c) apropiabilidad: ¿quién captura el valor creado?,

(d) sustitución: ¿puede ser superado por un recurso diferente? y (e) superioridad competitiva: ¿es realmente mejor que el de otro competidor?

Si el criterio se cumple nada o muy poco, se otorgarán de 0 a 3 puntos; si se cumple poco o moderadamente, se puntuará de 4 a 6; si se cumple bien o muy bien, se asignarán de 7 a 9 puntos y si el cumplimiento, es perfecto se otorgarán 10 puntos. De este modo, se dispondrá de una lista completa de recursos con un puntaje para cada uno de entre 0 y 50 puntos, según su valor para la organización en función de los criterios señalados.

Para el presente análisis, se definen como recursos valiosos aquellos que obtienen al menos 35 puntos. De estos, 15 es el número máximo de recursos que se consideran en esta lista. Con ello, se trata de evitar tener una lista excesivamente numerosa de recursos valiosos que hagan que la estrategia no se centre en los más importantes y se disperse la eficiencia de la misma.

Por último, de acuerdo con una metodología propia de la presente investigación, se introduce una variable para medir la contribución de estos recursos valiosos a cada uno de los objetivos específicos de la presente investigación. Es cierto que se ha obtenido una lista de recursos valiosos en función de los criterios señalados, pero es necesario valorar a qué objetivo específico contribuyen en mayor o menor medida dichos recursos. Con esto, se obtiene una radiografía completa aplicada a esta tesis.

Los objetivos de la investigación, de forma resumida, pueden expresarse:

- OE1: Establecer estructura organizacional alineada con políticas y entes financiadores
- OE2: Determinar necesidad de capacidades para responder a la misión y fortalecer capacidad de planeamiento y proyección
- OE3: Determinar alianzas con actores para sinergias y complementariedad de acciones

Resulta evidente que no todos los recursos considerados valiosos contribuirán en la misma medida a todos los OE señalados. Por ejemplo, un recurso como los procedimientos de gestión de la organización aportará de forma especial con el OE1 pero quizá en menor medida al OE3.

De acuerdo con este análisis, se ha establecido un puntaje de 1 a 5 puntos, según el grado de contribución del recurso valioso al objetivo específico considerado. Así, 1 corresponde a que su contribución es nula o escasa, entre 2 y 3 puntos si es moderada, 4 si es alta y 5 si es muy alta. Finalmente, con objeto de obtener un ranking final de recursos valiosos, se consideran dos factores: (a) el puntaje obtenido del análisis (Collis & Montgomery, 2007) en función a los cinco criterios (de 0 a 50 puntos) y (b) el puntaje promedio de contribución a los tres objetivos específicos de la investigación (de 1 a 5 puntos).

Para que en el ranking final se tengan en cuenta ambos factores, se realiza una multiplicación de estos. De esta forma, los recursos valiosos obtendrán un puntaje final de entre 0 y 250 puntos, los que indicarán tanto su valor intrínseco para la organización como su contribución a los tres objetivos de la presente investigación. El resultado de este análisis de recursos valiosos es fundamental para el desarrollo metodológico posterior. La razón es que se relacionará con el mapa estratégico y el cuadro de mando integral para resaltar qué recursos son fundamentales, con el fin de tener en cuenta en cada uno de los objetivos estratégicos y en la aplicación de iniciativas estratégicas.

3.8.3. Paso 3.- Definición de misión, visión y valores

El siguiente paso en la metodología propuesta es la planificación estratégica de primer nivel, que tiene como resultados la definición de misión, visión y valores de la organización, por una parte, y el análisis interno y externo por otra. Para poder definir estos términos, cabe recordar que la delegación de CESAL en Perú, que es la organización materia de la presente investigación, depende de CESAL como ente global. Por tal motivo, se parte de la misión, visión y valores definidos de forma general, para poder aterrizar con unos parámetros más acordes a la realidad nacional.

En consecuencia, se parte de los enunciados de CESAL definidos en el apartado 4.1. A partir de estos, se define la misión, visión y valores de CESAL en Perú, tomando como base lo considerado por Paredes y Pérez (1994) en *Planificación estratégica de organizaciones no gubernamentales*. La misión de una ONG es un “propósito noble, ese algo que la institución hace y que la sociedad necesita, y que debe ser conocida y practicada diariamente por todos los miembros de la organización” (p. 26).

Los investigadores consideraron que los responsables de definir la misión deben responder a la pregunta: ¿para qué debe existir nuestra institución? Además, su respuesta puede incluir información como cuáles son los productos/servicios que ofrece, sus preocupaciones, su concepto de sí misma y su filosofía (Paredes & Pérez, 1994).

Se define, por su parte, la visión de una ONG como “explicitar la institución ideal que se desea llegar a tener” (Paredes & Pérez, 1994, p. 24). La visión de la organización debe contemplar elementos como qué se quiere ser en los próximos años, y ser realista y atractiva para los miembros de la organización. Por último, los valores para una ONG son los principios que guían su gestión institucional (Paredes & Pérez, 1994).

Para la definición de estos parámetros, se sigue la metodología desarrollada por Paredes y Pérez, (1994). Esta se puede sintetizar en los aspectos que siguen: (a) las personas participantes definen desde su punto de vista un enunciado para el parámetro en cuestión (misión, visión, valores); (b) jerarquizar los enunciados de acuerdo con su frecuencia; (c) redactar un borrador, y (d) abrir debate que afine, modifique y que valide un enunciado aprobado por todos o una gran mayoría de participantes. Una vez definidas la misión, visión y valores de la organización en Perú es posible adentrarse en el análisis interno y externo.

3.8.4. Paso 4.- Análisis interno y externo (FODA)

Siguiendo con la planificación estratégica de primer nivel, se define a continuación el proceso metodológico para el análisis interno y externo de la organización. De forma recurrente, desde los años 1970, en que Humphrey comienza a introducir los principios de lo que hoy se conoce como análisis FODA, este tipo de análisis es, sin duda, el más usado para realizar un diagnóstico tanto interno como externo de cualquier tipo de organización. Posteriormente, Weihrich (1982) estableció, basado en el análisis FODA, diferentes estrategias derivadas de la combinación entre los cuatro aspectos para maximizar fortalezas y oportunidades, y minimizar debilidades y amenazas.

La metodología para el análisis interno se basa fundamentalmente en el análisis de la cadena de valor desarrollada por Porter (1985), teniendo en cuenta todas las actividades tanto primarias como de soporte. Su finalidad es detectar en qué procesos tiene la organización mayores fortalezas que le ayuden a la consecución de su misión, o qué debilidades se deben

trabajar. Este concepto está desarrollado en el marco teórico, concretamente en el apartado 2.2.1.

Con objeto de orientar las ideas resultantes al enfoque de mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2004) y Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 1992), se agruparon los hallazgos en las cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos internos y (d) crecimiento y aprendizaje. Estos conceptos se desarrollaron en el marco teórico, apartado 2.2.2. En síntesis, en la Tabla 4, se puede apreciar lo siguiente.

- Desde la perspectiva financiera, se analizarán las fortalezas y debilidades del desempeño financiero de la organización, además de las oportunidades y amenazas fundamentales para mantener el equilibrio financiero tan necesario en una organización.
- En la perspectiva cliente, se trata de analizar cómo es percibida la propuesta de valor por parte de beneficiarios y financiadores, con sus puntos fuertes y débiles. Además, se identifican oportunidades para expandir la base de los clientes, y amenazas que los propios clientes pueden suponer para la organización.
- Para la perspectiva de procesos internos, se analizan en profundidad todos los elementos de la cadena de valor de la organización, para detectar fortalezas y debilidades, y también qué oportunidades del exterior contribuyen a mejorar los procesos y qué amenazas se perciben.
- Por último, en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, se analizan principalmente fortalezas y debilidades del personal, de sus conocimientos, de su preparación, etc. También, se describen qué oportunidades existen en el entorno que favorezcan el desarrollo de estas competencias, y qué amenazas se encuentran que dificulten el crecimiento y aprendizaje del personal, y, por tanto, de la organización.

Tabla 4

FODA organizado según las perspectivas del BSC

FODA ORGANIZADO SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DEL BSC				
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FINANCIERA	Fortalezas y debilidades del desempeño financiero actual		Oportunidades de crecimiento de los ingresos y mejoras a la productividad, capaces de cerrar la brecha entre el desempeño actual y el objetivo financiero	Amenazas al mantenimiento o mejora del desempeño financiero.
DEL CLIENTE	Fortalezas y debilidades existentes en nuestra propuesta de valor tal como es percibido por los clientes, competidores y el mercado.		Oportunidades para expandir la base de clientes, buscar nuevos mercados y mejorar la estrategia de propuesta de valor.	Amenazas de nuestros clientes
DE LOS PROCESOS	Fortalezas en nuestros procesos internos, dónde somos excelentes.	Debilidades de nuestros procesos internos y la cadena de valor.	Oportunidades para mejorar los procesos internos y así aprovechar las oportunidades.	Amenazas planteadas por las debilidades de los procesos internos.
DEL CRECIMIENTO	Fortalezas y debilidades de la gente, la cultura, las competencias centrales y las capacidades estratégicas.		Oportunidades para desarrollar la cultura, las competencias y las capacidades para permitir las prioridades estratégicas	Amenazas y riesgos para cumplir con la estrategia debido a un déficit de capacidades en nuestra gente, la estructura, las competencias y la cultura.

Nota. Tomado de *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas* (p. 76), por R. Kaplan y D. Norton, 2008, Barcelona, España: Deusto.

Sobre la perspectiva de cliente es necesario aclarar un punto importante: si bien en su aplicación más extendida esto se suele referir exclusivamente al cliente en sentido estricto (alguien que a cambio de un pago recibe un producto o servicio), en el caso de una entidad sin ánimo de lucro, se ha extendido este concepto de cliente también a los beneficiarios de los proyectos que se ejecutan en la institución. Esto se debe a que por ellos existe la organización y la principal misión es mantener sus necesidades cubiertas, aunque no se reciba una compensación económica por el trabajo. Por ende, en la perspectiva

cliente, de ahora en adelante (a efectos de análisis interno y externo, mapa estratégico y cuadro de mando), se engloban dos actores diferentes:

- Financiadores de los proyectos: Lo que correspondería a cliente en sentido estricto (agencias de cooperación, fundaciones, empresas, etc.).
- Beneficiarios de los proyectos: Aquellos a quienes el proyecto va dirigido y que se benefician directamente del trabajo realizado en el mismo.

Una vez definido el análisis interno, el siguiente paso es analizar el entorno. La importancia de este análisis en la presente investigación es vital. La razón es que entronca con los tres problemas planteados en ella, y muy especialmente con el tercero: ¿cuáles son las alianzas con actores públicos o privados más adecuados que permitan un enraizamiento local y poder desarrollar programas y proyectos de desarrollo mediante sinergias y complementariedad en las acciones? En efecto, para poder conocer las alianzas necesarias y qué tipo de acciones emprender al respecto, es necesario conocer las oportunidades del entorno, los demás actores (organizaciones locales, entes públicos, empresas, etc.), y saber enfrentar y minimizar las principales amenazas presentes.

Con objeto de enriquecer el análisis externo, se realiza, en primer lugar, un análisis PESTEL (acrónimo de sus componentes en inglés). Este consiste en exponer las principales características del entorno: político (P), económico (E), sociales (S), tecnológico (T), ambientales (E) y legales (L). Con estos datos, es posible realizar un análisis externo más acertado y atinado, teniendo en cuenta los diferentes aspectos del entorno.

El análisis externo analiza las oportunidades y amenazas provenientes de fuera de la organización, y se distribuye en las cuatro perspectivas del mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2004) ya mencionadas anteriormente (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). Así, cualquier resultado se asigna a una de las perspectivas. Finalizado el análisis FODA, organizado por perspectivas, se procede al siguiente paso del proceso metodológico, con el cual finaliza la planificación estratégica de primer nivel.

3.8.5. Paso 5.- Cultura organizacional y validación de misión, visión y valores

Como colofón de la planificación estratégica de primer nivel, la metodología revisa la cultura organizacional. Asimismo, con todos los datos realizados en esta fase, se vuelve la vista a la misión, visión y valores planteados. También, se analiza la coherencia,

modificando y afinando aspectos para obtener una validación de dichos aspectos fundamentales para la organización.

Se define *cultura organizacional* como el “conjunto de creencias, valores, modelos de conducta y conocimientos que son compartidos por la mayoría de miembros de una organización y son asimismo distintivos de ella” (Bretones & Mañas, 2008, s. p.). Esto determina cómo funciona la institución, más allá de procedimientos formales o jerarquías.

Para determinar la cultura organizacional, se realiza un debate a raíz de cuatro preguntas básicas que darían como resultado hallazgos sobre la cultura organizacional en CESAL. La importancia sobre estos hallazgos es vital, ya que de la cultura organizacional dependen aspectos como qué áreas son necesarias fortalecer, cuál sería el mejor planteamiento de estructura organizacional que se adecúe a la cultura o aspectos sobre la gestión de la información y los procesos. Las preguntas que se proponen para el debate son las siguientes:

- ¿Cómo nos diferenciamos de otras organizaciones? ¿Qué hace única a la organización?
- ¿Cuál es el clima de la organización? ¿Cómo este clima influye en la consecución de nuestra misión?
- ¿Qué tipo de cultura organizacional es la que más se impone en la institución?
- Los grupos de interés, ¿de qué manera influyen en la cultura organizacional?

Llegados a este punto, se ha realizado lo siguiente:

- Una primera propuesta de misión, visión y valores de la organización
- Un análisis interno y externo de la organización
- Un debate sobre la cultura organizacional percibida

Para culminar, con todos los datos procesados, es necesario realizar una nueva mirada a la misión, visión y valores propuestos. Esta primera propuesta se realizó partiendo únicamente del análisis de recursos valiosos con los que cuenta la organización, pero no ha tenido en cuenta todo lo desarrollado con posterioridad. Por ello, la metodología propone un debate sobre aspectos a modificar/afinar en estos enunciados, partiendo del análisis interno y externo, y los hallazgos sobre la cultura organizacional.

Con el enunciado definitivo de la misión, visión y valores finaliza la planificación estratégica de primer nivel. A partir de éste, se establecen los insumos básicos para la elaboración del mapa estratégico y cuadro de mando integral, que se describe en los siguientes apartados.

3.8.6. Paso 6.- Construcción de Mapa Estratégico

Una vez identificada la misión, visión y valores, el siguiente paso en el desarrollo metodológico es proponer la definición del mapa estratégico de la organización. El mapa estratégico, tal como lo establece Kaplan y Norton (2008), se refiere a de qué manera una organización puede crear valor, estableciendo relaciones causales entre objetivos estratégicos para la organización, organizados en cuatro perspectivas: financiera, del cliente (financiadores y beneficiarios en el caso que nos ocupa), de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (ver 2.2.2). Previa a la definición del mapa, ya se ha realizado el análisis FODA, centrado en estas cuatro perspectivas (ver apartado 3.8.4), con lo cual se facilita el proceso de identificación de los temas estratégicos.

En la Figura 9, se muestra la plantilla genérica de un mapa estratégico, donde los temas estratégicos irían en las figuras con forma ovalada, y las flechas indican la relación lógica entre los mismos (relaciones de causa-efecto, siguiendo el sentido de las flechas). El mapa se lee de abajo arriba, estableciendo, en primer lugar, los temas estratégicos para que la organización crezca desde el conocimiento, lo que redundaría en una mejor gestión y desempeño en sus procesos internos. Este mejor desempeño repercute, primero, en los clientes, ya que perciben productos o servicios con mayor valor, y, posteriormente, en la perspectiva financiera, por lo que la organización será más autosostenible.

Se observa que la relación causal se establece de abajo arriba. Es decir, mediante los objetivos estratégicos de crecimiento y aprendizaje, la organización consigue que sus trabajadores crezcan, maduren y se identifiquen con la institución, generando, entre otros, un mejor clima y un mejor desempeño. Esto repercute de forma indudable en unos procesos internos más coordinados y eficientes, lo cual a su vez origina la satisfacción del cliente (financiadores y beneficiarios). Finalmente, esta satisfacción incrementa la confianza, origina más y mejores proyectos, lo que aporta una sostenibilidad financiera a la institución (se recuerda que al ser una entidad sin ánimo de lucro no se puede hablar de beneficios).

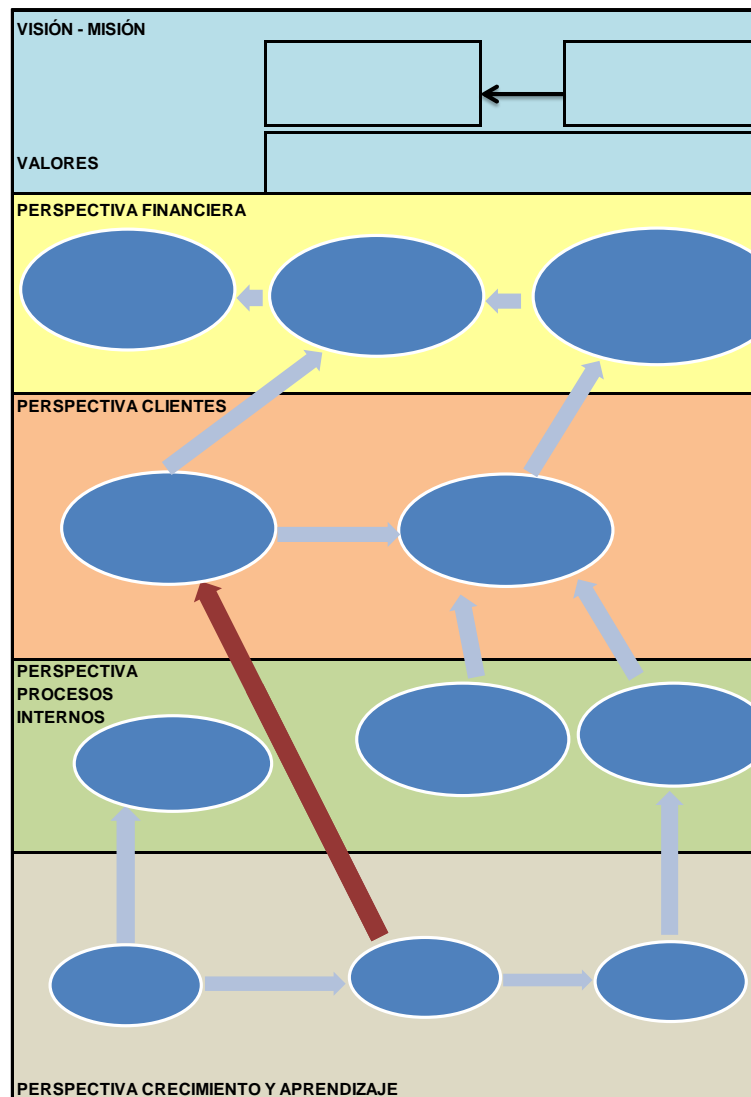


Figura 9. Plantilla genérica de mapa estratégico.

Para la definición de los temas, se comienza analizando cada perspectiva en orden ascendente, empezando por la perspectiva de crecimiento y aprendizaje y finalizando por la financiera. El número de temas es variable, si bien se propone no superar los tres temas por perspectiva (en casos muy excepcionales cuatro). Para cada perspectiva, se ponen de manifiesto las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se han obtenido en el análisis FODA, y se tienen siempre presente la misión, visión y valores definidos. De este modo, se van definiendo cuáles son los posibles temas estratégicos a incluir en el mapa.

De estos temas se realiza un análisis, teniendo en cuenta: (a) los más pertinentes de acuerdo a la misión y visión ya definidas, (b) los que pueden aglutinar o resumir mejor la estrategia, y (c) los que tienen un mejor relacionamiento causal para poder construir un mapa coherente que conduzca a la misión de la organización. Como novedad, respecto al mapa estratégico tradicional, se debe resaltar que se añaden dos aspectos más, referidos a la presente investigación:

- Una columna para relacionar cada perspectiva con los objetivos específicos (desagregados en partes), con el fin de tener siempre presente que las estrategias definidas en una perspectiva concreta deben apuntar a estos tres puntos clave de la investigación.
- Una columna para relacionar cada perspectiva con los recursos valiosos de la organización definidos en el primer taller de diagnóstico. Esto es fundamental para la orientación de la estrategia, definiendo qué recursos son claves para aplicar en cada perspectiva de forma prioritaria.

A la finalización del proceso descrito, se tiene un mapa estratégico con temas unidos por relaciones de causa-efecto. Así, en una relación ascendente, se conduce a la misión y visión de la organización.

3.8.7. Paso 7.- Construcción de Cuadro de Mando Integral (BSC)

El Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard (Kaplan y Norton, 1992) es una herramienta que traduce la visión, misión y estrategia en iniciativas concretas, objetivos e indicadores, para un sistema de gestión y medición estratégica. Se describió en detalle en el marco teórico (apartado 2.2.2).

Una vez que ya se ha definido la misión y visión de la organización, y organizado su estrategia mediante un mapa de temas con relaciones causa-efecto (mapa estratégico), se procede a establecer objetivos estratégicos e indicadores concretos para los cinco años del plan estratégico (2019-2023). Este es justamente el propósito del Cuadro de Mando Integral: traducir la estrategia en indicadores que vayan más allá de lo puramente financiero. Se parte de los temas estratégicos ya definidos por cada perspectiva y se establecen, a partir de ellos, objetivos estratégicos, que sean medibles, reales y coherentes con la misión, visión y los

análisis realizados anteriormente. Igualmente, cada objetivo estratégico debe estar en relación con al menos uno de los objetivos específicos definidos al comienzo de la presente investigación. Por ejemplo, para un tema como “Diversificar las líneas de financiación de la organización”, que responde especialmente al OE3, se podría proponer un objetivo como “Incrementar el número de nuevos financiadores para los proyectos”.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, se definen indicadores; dicho de otro modo, cómo se van a medir los objetivos. Siguiendo con el ejemplo anterior, si se define como objetivo “Incrementar el número de nuevos financiadores para los proyectos”, un indicador sería simplemente “Número de nuevos financiadores”.

Por último, y tomando nuevamente la metodología de Kaplan y Norton (1992), se definen inductores para cada año de cobertura del plan estratégico; es decir, cuál será la meta del indicador a alcanzar para cada año. A la hora de marcar inductores es importante abrir un intenso debate entre los participantes, con objeto de que sean realistas y alcanzables. Uno de los errores más frecuentes es poner metas demasiado altas y proyectarse demasiado lejos. Para ello, es importante haber definido ya las debilidades propias de la organización, las amenazas (como competencia existente por ejemplo), y también saber a qué propósito sirve la organización, para no proponer indicadores que realmente no conduzcan a su misión y visión. Retomando el ejemplo, a la hora de definir los nuevos financiadores que se tendrán para cada año, es necesario analizar la fortaleza institucional, el personal dedicado a este menester, el grado de conocimiento y confianza en la organización, etc.

3.8.8. Paso 8.- Construcción de iniciativas estratégicas

El próximo paso en la construcción del BSC es la definición de las iniciativas estratégicas, la descripción y valorización de las mismas, con la finalidad de establecer un presupuesto que permita medir el impacto de la estrategia (Kaplan & Norton, 1992). De acuerdo con los autores, las iniciativas estratégicas deben alinearse con la estrategia marcada, centrándose en la consecución de los objetivos, lo cual sirve para la obtención del indicador. Se descartan las que se venían realizando en la organización hasta el momento, pero que no se encuentran alineadas con la estrategia. El siguiente paso es describir a

profundidad estas iniciativas, de modo que puedan ser implementadas en la organización. Para ello, es necesario contestar varias preguntas:

- ¿Por qué?: Motivo por el cual es necesario aplicar esta iniciativa o grupo de iniciativas.
- ¿Dónde?: Lugar en el cual se desarrollará la iniciativa o la gran parte de ella.
- ¿Cuándo?: En qué momento se pone en práctica la iniciativa.
- ¿Quién?: Persona o personas involucradas en su ejecución.
- ¿Cómo?: De qué forma se pone en práctica la iniciativa.
- ¿Cuánto?: Medios para ejecutarla. Esto dará lugar a la valorización de las iniciativas y finalmente al presupuesto.
- ¿Cómo verificar?: Fuente de verificación con la que podemos medir la aplicación de la iniciativa y el cumplimiento del indicador.

3.8.9. Paso 9.- Valorización de iniciativas y análisis económico

Una vez que se tienen las iniciativas definidas como resultado del Paso 8, se procede a valorizar cada iniciativa. Para tal fin, se siguen los siguientes pasos metodológicos:

- Primero: Se definen las categorías o partidas presupuestarias que estarán directamente relacionadas con la puesta en marcha y ejecución de las actividades; por ejemplo, personal, equipos, etc.
- Segundo: Se valoriza cada iniciativa de manera individual, y si algún caso lo amerita, se valorizan dos o más iniciativas juntas.
- Tercero: Se valorizará cada iniciativa con y sin la aplicación del plan estratégico que se propondrá.
- Cuarto: La moneda a usar será la local: soles.
- Quinto: Se tendrá en cuenta los costos unitarios y/o las horas necesarias para llevar a cabo la iniciativa.
- Sexto: Para la partida de *personal* se tendrá en cuenta una tasa de incremento salarial con y sin plan estratégico.
- Séptimo: Para la partida de *servicios profesionales*, se tendrá en cuenta una tasa de incremento anual, por encarecimiento de costos. Igualmente, se aplica el mismo criterio para la partida *capacitaciones*.

- Octavo: Se elaborará una tabla de Excel por cada iniciativa, indicando los costos por cinco años. A su vez, se elaborará una tabla donde se agrupen todas las valorizaciones.
- Noveno: Para el análisis económico, se elaborará una tabla de ingresos, que, junto con los gastos presupuestados del total de iniciativas, servirán para elaborar el respectivo *flujo de caja*.
- Décimo: Para el primer año de Ingresos, se calcularán teniendo en cuenta los gastos del primer año, con y sin plan estratégico, luego se le adicionará 8 % a esta cifra y se distribuirá por fuente de financiamiento. Al mismo tiempo, el criterio de distribución serán los % de ingresos históricos de CESAL, durante el periodo 2013-2018.
- Undécimo: Los ingresos se distinguirán por la aplicación y la no aplicación del plan estratégico, y a su vez tendrán una tasa de incremento anual, como producto de los resultados del plan estratégico.
- Duodécimo: Con la elaboración del *flujo de caja*, con y sin aplicación del plan estratégico, se calcularán los indicadores de rendimientos económicos (VAN, TIR y Payback).

3.8.10. Paso 10.- Seguimiento y evaluación de la ejecución del plan

Para el seguimiento de la ejecución del plan que se va a diseñar, es necesario recopilar información de forma periódica con objeto de ir monitoreando el avance de los distintos indicadores. De este modo, se van obteniendo datos que facilitan la evaluación del plan. Es así que se propone, con el fin de realizar este seguimiento, un sistema de alerta para los indicadores que se definirán en el plan. De acuerdo con ello, se plantea, para cada indicador y para cada año, un conjunto de tres valores del mismo, según un código de colores:

- **Rojo:** PELIGRO. Es necesario tomar medidas urgentes.
- **Amarillo:** PRECAUCIÓN. No se está muy alejado de la meta, pero es necesario aplicar con mayor intensidad algunas de las iniciativas para alcanzarla.
- **Verde:** META. Se está en el valor apropiado. Es necesario mantener el trabajo como se ha venido haciendo.

Por otra parte, es necesaria la designación de responsables por cada indicador y por cada grupo de iniciativas. Por tanto, en la descripción detallada de las iniciativas, debe constar quién es la persona encargada de su ejecución y de velar por el cumplimiento de los indicadores asociados a la misma. Respecto a la recolección de datos necesaria para el seguimiento, ésta se realizará con frecuencia trimestral para cada uno de los indicadores. Entre los medios de recolección de datos que se pueden usar se destacan observación directa, actas de reunión, registros de medida de progreso, etc.

Capítulo IV: Desarrollo de la Investigación

Previo al desarrollo de la investigación, se describe, en primer lugar, el contexto contemporáneo de la cooperación internacional. El concepto de *cooperación internacional* se refiere, principalmente, a las relaciones de apoyo que han tenido y/o tienen dos o más países entre sí. Estos, por diversos intereses económicos, políticos, históricos, culturales, humanitarios y también coyunturales, han llevado a cabo programas y políticas de cooperación de mutua ayuda.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial, con la creación de la Naciones Unidas, es cuando se inicia de forma estructurada la cooperación internacional. Como hecho tangible fue la puesta en marcha del Plan Marshall, donde Estados Unidos apoya a la reconstrucción de los países europeos, que habían quedado en ruinas luego de la guerra. Los motivos políticos que tuvo este plan no le quitó la idea de contribuir con el desarrollo económico de gran parte del continente europeo (Alcázar, 2006).

En América Latina, los primeros programas de cooperación técnica internacional datan de los años 50, bajo la denominación “asistencia técnica internacional” (González & Jaworski, 1990, p. 15). Para el caso del Perú, de acuerdo con Alcázar (2006), la ayuda internacional moderna, se remonta al año 1954, con el Convenio Básico de Ayuda Alimentaria con USAID. Esta se trató de un apoyo a poblaciones de extrema pobreza de las zonas alto andinas, utilizando la metodología de alimentos por trabajo. La cooperación internacional en el Perú se puso en manifiesto de manera concreta cuando sucedió el sismo del año 1970 en el departamento de Ancash, al norte de Lima, que causó la muerte de más 70,000 habitantes. Así, la comunidad internacional, a través del Estado peruano, canaliza y concentra su ayuda a las poblaciones afectadas.

El Estado peruano creó, en el año 1971, un sistema administrativo para el manejo de la cooperación internacional y, con este, la entidad llamada Cooperación Técnica Internacional (CTI). Con esta decisión se da inicio a la normalización jurídica de la cooperación, la cual se encargaría de canalizar, articular y gestionar todo lo relacionado a la cooperación internacional. Estuvo bajo el mando del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Instituto Nacional de Planificación (actualmente desactivado) (González & Jaworski, 1990). La primera Ley de Cooperación Técnica Internacional fue promulgada en 1974,

implementándose un sistema de gestión de cooperación articulado a un sistema de planificación, que fue considerado como uno de los más avanzados de la región, La cooperación era visualizada como complementaria a los esfuerzos del Estado para desarrollar al país (Alcázar, 2006).

Hasta finales de los años 70, aún no ingresaban en escena las ONG. Es en la siguiente década que comienzan a tener un papel fundamental en la cooperación internacional. Las fuentes cooperantes, con la idea de agilizar y hacer más eficiente la cooperación técnica internacional, tercerizan la ayuda a través de instituciones privadas y organismos no gubernamentales. El Estado peruano se adapta a esta nueva modalidad, ya no era solo cooperación bilateral, sino que existían nuevos actores (las ONG) que canalizaban los fondos de cooperación de diversas fuentes extranjeras (Alcázar, 2006).

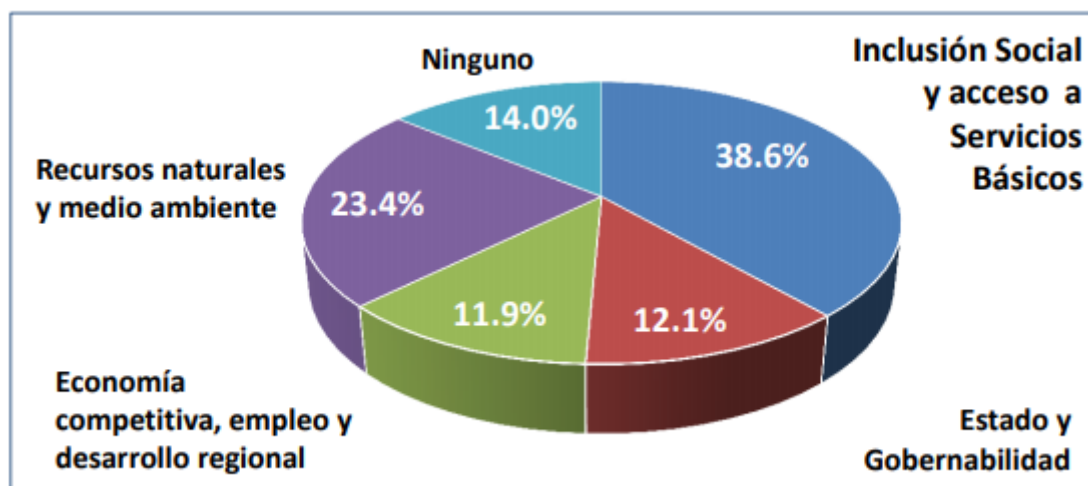
En 1991, se promulga el Decreto Legislativo N° 719, de Cooperación Internacional y, en el año 1992, su reglamento. Mediante esa normativa se introduce la denominación de ENIEX (Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional). Se trata de todos los organismos no gubernamentales de origen extranjero.

Como parte de su modernización, el Estado peruano crea, en el año 2002, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI). En la actualidad, es el ente rector de la cooperación técnica internacional. Además, en la Ley de Creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional-APCI (Ley 27692, 2002), se estipula que la APCI tiene la responsabilidad de conducir, programar, organizar, priorizar y supervisar la cooperación internacional no reembolsable

Dentro de todo este contexto normativo-legal, están los nuevos desafíos de la cooperación en el Perú. Estos se inician con la reducción de flujos de fondos de la cooperación internacional, dado que, en el año 2008, el Perú fue declarado país de renta media (PRM). Esta calificación lo ubica como un país de baja prioridad para la cooperación, y a esto se le añade los periodos de crisis económica de países europeos, que inciden en la reducción de fondos (Colectivo de ONG belgas, 2013).

Con respecto a las áreas que son subvencionadas por la AOD en Perú, en 2015, sobresalen la inclusión social/acceso a servicios básicos, recursos naturales/medio ambiente

y Estado/gobernabilidad. Estas representaron las $\frac{3}{4}$ partes de la ayuda total. En la Figura 10, se aprecia lo antes mencionado.



Fuente: SIGO-APCI

Figura 10. Áreas subvencionadas AOD Perú. 2015. Tomado *Plan de cooperación técnica internacional de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)*, por APCI, 2017. Lima, Perú: Autor.

Respecto a la situación de la AOD en el contexto internacional, es de destacar que la prioridad se sitúa en los países menos adelantados (PMA), establecidos por el Comité de Políticas de Desarrollo, órgano consultivo de las Naciones Unidas. Dicha consideración da derecho a recibir ayuda de acceso preferencial a los mercados y asistencia técnica. En la última revisión de marzo de 2015, se establece algo más de una treintena de países como PMA, de los cuales Haití es el único en toda la región de América Latina y Caribe. Los criterios para situar un país como PMA son los siguientes: (a) ingreso per cápita, (b) capital humano (nutrición, salud, escolarización y alfabetización), y (c) vulnerabilidad (natural, comercial, física, económica, etc.).

Hablando específicamente de la cooperación española, según el informe publicado en marzo 2017, *La realidad de la ayuda* de la ONG Oxfam Intermón, de 2008 a 2015, se ha producido una reducción acumulada del 73.5 % de la AOD. Este descenso es aún más acusado, del 84 %, si se consideran solamente las partidas que gestionan las ONG (y no la ayuda directa que se produce de país a país). La AOD española representa un 0.21 % de la renta nacional bruta (RNB); mientras que la media europea se sitúa en el 0.51 %, cifra aún

inferior a la meta del 0.7 % que propuso la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 1980.

En este contexto de reducción de la AOD en general, de la española en particular, y sumado a la consideración de Perú como país de renta media (renta per cápita superior a 9.5 dólares/día de acuerdo con el Banco Mundial), es necesario que las ONG diseñen nuevos planes estratégicos para responder a este marco. Estos deben presentar estrategias y acciones que puedan responder a nuevos modelos de cooperación de valor agregado, estableciendo alianzas con actores públicos y privados que generen complementariedad y alineando sus estrategias con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. De esta manera, se podrán disminuir las brechas existentes.

4.1 Diagnóstico de la organización

CESAL es una organización no gubernamental de origen español fundada el 14 de abril de 1988. Fue registrada inicialmente como Centro de Estudios y Solidaridad con América Latina con las siglas CESAL. Posteriormente, solo quedaría la denominación de asociación CESAL. Actualmente, se encuentra con presencia en más de siete países en Europa, Latinoamérica y África. Desarrolla programas y proyectos de desarrollo en diferentes ámbitos: salud, nutrición, habitabilidad básica, desarrollo económico, educación o medio ambiente, entre muchos otros.

CESAL es una organización independiente de otras entidades de carácter económico, político y de otra índole. Nació de una experiencia cristiana vivida comunitariamente y abierta al mundo entero. Por este motivo, CESAL se mueve a partir de los criterios y sugerencias de la Doctrina Social de la Iglesia y de la rica experiencia que la alimenta.

El espíritu de la institución es responder a las necesidades de las personas más vulnerables, tratando de mantener una mirada integral sobre la persona, fortaleciendo sus potencialidades, dejando que sea la protagonista de su desarrollo y acompañándola en sus procesos. Para todo ello, CESAL promueve la subsidiariedad y las alianzas y partenariados con terceros.

Misión. Desde hace 30 años, CESAL emprendió su labor como organización con el fin que a continuación se declara en su misión (“Identidad,” s. f.).

Promover el desarrollo humano de las personas más desfavorecidas del mundo, partiendo del patrimonio y experiencia de los propios beneficiarios e implicándoles en nuestro trabajo como verdaderos protagonistas de sus vidas.

Visión. Como organización, CESAL apuesta por el factor humano en los procesos de desarrollo. A partir de ello, propone su visión (“Identidad,” s. f.).

Ser una ONG de desarrollo dinámica e innovadora, capaz de dar respuesta de forma creativa a los problemas sociales vinculados con la pobreza y la exclusión a través de modelos integrales de desarrollo que generen el cambio en las personas y el fortalecimiento de los sujetos sociales.

Valores. Con el objetivo de buscar modelos de cooperación que promuevan más eficazmente el desarrollo de pueblos y personas, CESAL ha ido adquiriendo una identidad propia, la que ha expresado en cinco valores/principios metodológicos de intervención. A continuación, se presenta cada uno de estos tal como han sido descritos en su sitio web (<https://www.cesal.org/somos/identidad>)

1.- *Centralidad de la Persona:* Realizar proyectos de desarrollo teniendo como punto central a la persona significa, ante todo, compartir sus necesidades, compartir el significado de la vida y conmovirse por su destino personal; sin esto, la respuesta a sus necesidades es un gesto de bondad autogratificante o una estrategia política. Partir de la persona sería algo abstracto si la persona no fuera considerada en sus relaciones primarias —la familia— y secundarias —la comunidad y la sociedad local—.

2.- *Partir de lo positivo:* Toda persona, toda comunidad, por muy precaria que sea, representa una riqueza y tiene un patrimonio propio. Este principio metodológico tiende a valorar y a reforzar lo que las personas han construido, su historia, las relaciones existentes; es decir, el tejido de las relaciones sociales y el conjunto de experiencias que constituyen su patrimonio vital. Es un punto operativo fundamental que nace de una visión positiva de la realidad y que permite a la persona reconocer su propio valor y su dignidad y, al mismo tiempo, la ayuda asumir su responsabilidad.

3.- *Hacer con...:* Un proyecto “pensado desde arriba” es violento porque no favorece la participación, o bien es ineficaz porque solo es asistencial. La forma de CESAL de proponer un proyecto y realizarlo es la de trabajar con las personas a las que el proyecto va dirigido, es decir, a partir de la relación con esas personas y construir sobre la base de los pasos que se van dando con ellas.

4.- *Subsidiariedad:* Hacer proyectos de desarrollo significa favorecer y desarrollar la posibilidad de asociación, es decir, reconocer y valorar la constitución de cuerpos sociales intermedios y de un tejido social rico que participe y sea corresponsable. El derecho de toda persona a la libertad de asociación e iniciativa, incluso económica, se revela en la experiencia como una fuerza poderosa de cambio. Un proyecto es social, no porque se “trabaja con los pobres”, un proyecto es social porque moviliza una realidad presente según todas las dimensiones de desarrollo: persona, familia y comunidad. Esto es lo que nosotros entendemos por *capacity building*.

5.- *Paternalismo:* Deriva del principio de subsidiariedad. Se parte de un sujeto existente, que implica a las administraciones locales, a las fuerzas sociales y a las instituciones internacionales, según sus respectivas tareas, en la cooperación para responder a las necesidades con las que se encuentra.

CESAL, como ONG española, tiene como principal fuente de financiación histórica la cooperación española. Esta comprende tanto la proveniente de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) como la cooperación descentralizada (regiones y municipios), y de fundaciones y empresas privadas.

La organización de la estructura de CESAL a nivel global, que puede visualizarse de forma esquemática en la Figura 11, consta de una dirección general, de la que dependen tanto los delegados de los diferentes países donde la organización tiene una oficina permanente como las áreas transversales que dan soporte a toda la institución. Estas áreas son las que siguen:

- Comunicación y *fundraising*
- Estrategia, formulación y financiación
- Gestión de proyectos
- Administración y finanzas

- Procesos y gestión de la información

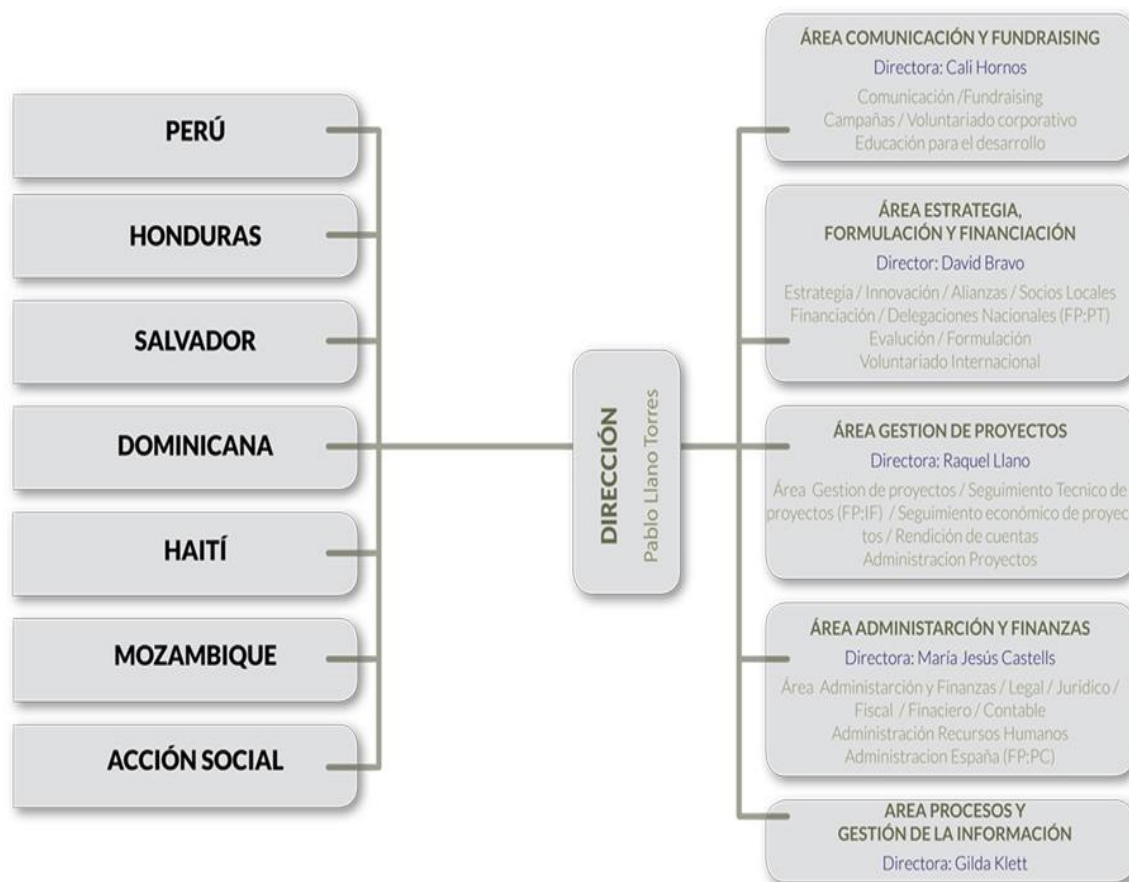


Figura 11. Organigrama CESAL global. Tomado de “Organigrama,” CESAL, s. f. Recuperado de <https://www.cesal.org/somos/organizacion/organigrama>

Respecto a la delegación de Perú, que es la materia de la presente investigación, el organigrama contempla determinadas características. Por una parte, existe un director de la delegación, nombrado por la dirección general de CESAL en Madrid, quien es además representante legal e institucional, y último responsable de la marcha de la organización en el país. Por otra parte, a nivel de departamentos transversales, dependientes de la dirección de la delegación, se distingue lo siguiente:

- Dirección de comunicación y *fundraising*: Es el área responsable de comunicación, tanto interna como externa, y visibilidad de la organización; así como de coordinación del voluntariado y campañas de recogida de fondos.
- Responsable de formulación de proyectos: Persona que se ocupa de la formulación de nuevas propuestas, redacción de informes técnicos y

económicos (en coordinación con el área administrativa), así como de evaluaciones y seguimiento.

- Dirección administrativo-financiera: Esta área está encargada tanto de los temas administrativos y financieros de las oficinas como del seguimiento económico y contable de los proyectos en ejecución, así como de la elaboración de presupuestos para nuevas propuestas formuladas.

Por último, respecto a la distribución territorial, de la dirección dependen directamente los cuatro territorios en los que CESAL está presente: Huachipa, Apurímac, Ucayali e Ica. En cada uno de estos territorios (salvo en Huachipa, ya que por su cercanía se lleva directamente desde la oficina principal en Lima), existe un administrador de proyectos y varios jefes de proyecto (dependiendo del número de proyectos, que es variable en el tiempo). En la Figura 12, puede visualizarse el organigrama de CESAL Perú.



Figura 12. Organigrama inicial de CESAL en Perú.

Con el trabajo de planteamiento de estrategia de la presente investigación se pretende reorientar la estructura organizacional, alineándola de una mejor forma. Esto contempla tanto la misión y visión de la organización que se redefinirán como los objetivos específicos planteados. No obstante, en un análisis preliminar es posible observar algunas deficiencias en el organigrama actual de CESAL en Perú que podrían ser objeto de mejora:

- Es necesario reforzar los territorios con algunas figuras que velen por la integración y unidad de acción, y puedan ser los interlocutores con vistas a alianzas estratégicas con otros actores; así como para la relación con instituciones públicas.
- El área de formulación de proyectos es vital para la supervivencia de la organización, por lo que se ve necesario reforzarla, tanto en personal como en lo que pueda aportar; no solo una visión técnica de formulación, sino dándole una visión más estratégica e innovadora.
- El *fundraising* no ha dado frutos significativos en los últimos años. La estrategia ha estado últimamente más dirigida a alianzas con otros actores para concretar sinergias (OE3) e instalación de capacidades específicas para incrementar la capacidad de planeamiento y proyección (OE2). Por ello, será necesario revisar el contenido de esta área para adaptarlo a la estrategia que se definirá más adelante.

Analizando paralelismos entre el organigrama de CESAL mundial con el de la delegación de Perú, se puede observar un claro alineamiento, que responde a una misma estructura organizacional. Estas apreciaciones se muestran a continuación.

- En ambos casos, existe una dirección general de la que dependen tanto las distintas áreas geográficas (sean países o regiones) como los departamentos transversales, que dan servicio tanto a la oficina principal como a dichas áreas geográficas.
- En los dos organigramas, se tiene un área de comunicación y *fundraising*, mostrando la importancia de esta área de cara al exterior.
- En el caso de CESAL global, se encuentra un área de estrategia, formulación y financiación; mientras que en el caso de CESAL Perú tan solo hay un

responsable de formulación de proyectos, no teniendo este carácter de análisis estratégico tan claro.

- La gestión de proyectos se lleva centralizada en el caso de CESAL global, mientras que en el caso de Perú la llevan directamente cada uno de los jefes de proyectos, quienes coordinan directamente con la sede de Madrid para la ejecución y el seguimiento técnico y económico de los proyectos.
- En ambos casos existe un área de administración y finanzas claramente definido, cuyas funciones son similares.
- En el caso de CESAL global existe un área de procesos y gestión de la información, que no se encuentra en el caso de la delegación de Perú.

Sectores de intervención en Perú en 27 años de cooperación. CESAL en Perú, como delegación de la organización en el país andino, ejecuta su primer proyecto en el año 1991, denominado “Centro asistencial para la mujer en zona marginal urbana de extrema pobreza”, financiado por la Comunidad de Madrid. Desde entonces y hasta mediados del año 2018, CESAL ha ejecutado un total de 200 proyectos en el país, con un monto total de más de 33 millones de euros. Aplicando tipos de cambio promedio de cada año, sería equivalente a casi 44 millones de dólares.

Los sectores de intervención en el Perú con más trascendencia en volúmenes monetarios y a su vez por la importancia del sector han sido, en primer lugar, el sector de Habitabilidad, Agua y Saneamiento, con total invertido de 10,129,477 euros (ver Tabla 4), teniendo a los departamentos de Ica, Lima y de Apurímac como los mayores beneficiarios. En segundo lugar, está el sector de Desarrollo Económico Local, y han sido los departamentos de Apurímac y Lima los que han tenido la más fuerte intervención en este sector, con 7,034,096 euros. El tercer sector de intervención ha sido Educación, siendo el departamento de Lima el más beneficiado, con 4,959,156 euros. El cuarto sector en importancia y con mayor perspectiva en el futuro es Medio Ambiente y Cambio Climático con 2,507,524 de euros.

Otro sector importante, aunque con menor volumen de financiación es promoción del empleo. Este, si bien históricamente no representa un gran volumen, sí ha cobrado especial importancia en los últimos cinco años, con proyectos de fondos locales como los financiados por FONDOEMPLEO y algunos desarrollados para entidades privadas como

Scotiabank o Diageo. En la Figura 13 y en la Tabla 5, se puede apreciar el volumen (en euros) invertido en cada sector de intervención en el país y su distribución por departamentos, respectivamente.



Figura 13. Sectores de intervención de CESAL en Perú 1991-2018.

Tabla 5

Intervención CESAL en Perú por sector y departamento 1991-2018

SECTOR / DEPARTAMENTO	EUROS
ACCION HUMANITARIA	716,605
ICA	620,804
LIMA	60,364
PIURA	35,437
DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	7,034,096
ANCASH	5,333
APURIMAC	5,118,896
APURIMAC y CUSCO	210,363
CAJAMARCA	409,386
LIMA	1,175,549
MOQUEGUA	114,570
DESARROLLO ECONOMICO LOCAL,GOBERNABILIDAD Y SOCIEDAD CIVIL	761,770
ICA	761,770
EDUCACION	4,959,156
ICA	65,000
LA LIBERTAD	331,748
LIMA	3,803,857
UCAYALI	758,550
EDUCACION,SALUD,PROMOCION DEL EMPLEO	200,000
LIMA	200,000
GOBERNABILIDAD Y SOCIEDAD CIVIL	2,157,293
APURIMAC	36,313
APURIMAC, ICA, LIMA y UCAYALI	674,525
ICA	305,146
LIMA	1,141,309
HABITABILIDAD, AGUA Y SANEAMIENTO	10,129,477
APURIMAC	1,211,501
ICA	4,618,021
LA LIBERTAD	253,691
LAMBAYEQUE	217,222
LIMA	3,462,727
LORETO	366,315
MEDIO AMBIENTE, ENERGIA Y CAMBIO CLIMATICO	2,507,524
APURIMAC	7,524
APURIMAC y UCAYALI	2,500,000
MEDIO AMBIENTE, ENERGIA Y CAMBIO CLIMATICO,GOBERNABILIDAD Y SOCIEDAD CIVIL	350,000
LIMA	350,000
MEDIO AMBIENTE, ENERGIA Y CAMBIO CLIMATICO,SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICION,GOBERNABILIDAD Y SOCIEDAD CIVIL,DERECHOS HUMANOS	300,000
UCAYALI	300,000
PROMOCION DEL EMPLEO	2,578,270
APURIMAC	482,538
AREQUIPA	652
CAJAMARCA	199,705
ICA	172,092
LA LIBERTAD	452
LIMA	1,288,053
MOQUEGUA	70,086
PIURA	70,693
UCAYALI	294,000
SALUD	1,720,819
APURIMAC	272,248
CUSCO	134
ICA	24,000
LIMA	1,388,186
PIURA	36,251
SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICION	340,000
APURIMAC	340,000
Total general	33,755,011

Los departamentos del Perú en los que CESAL ha intervenido durante estos años de cooperación para el desarrollo han sido diversos, destacando algunos, en los cuales se ha tenido una preferencia marcada por sus características geográficas, poblacionales, y oportunidades coyunturales. Son cuatro los departamentos que han tenido y tienen el mayor financiamiento: Lima (38%), Apurímac (22%), Ica (19%) y Ucayali (4%), aunque hay un apartado para Apurímac y Ucayali de forma conjunta con un 7 %, por lo que entre estos dos territorios representarían un tercio del trabajo histórico de CESAL en Perú. Después de estos departamentos, el resto representa muy poco volumen, de los cuales Cajamarca o La Libertad tienen un 2 % cada uno, los únicos que tienen un volumen significativo de financiación. Se pueden consultar los datos en detalle en la Tabla 6 y Figura 14.

Tabla 6

Financiamiento por departamentos CESAL en Perú 1991-2018

DEPARTAMENTO	EUROS	%
ANCASH	5,333	0%
APURIMAC	7,469,020	22%
APURIMAC y CUSCO	210,363	1%
APURIMAC y UCAYALI	2,500,000	7%
APURIMAC, ICA, LIMA y UCAYALI	674,525	2%
AREQUIPA	652	0%
CAJAMARCA	609,090	2%
CUSCO	134	0%
ICA	6,566,833	19%
LA LIBERTAD	585,891	2%
LAMBAYEQUE	217,222	1%
LIMA	12,870,046	38%
LORETO	366,315	1%
MOQUEGUA	184,656	1%
PIURA	142,381	0.4%
UCAYALI	1,352,550	4%
Total general	33,755,011	100%

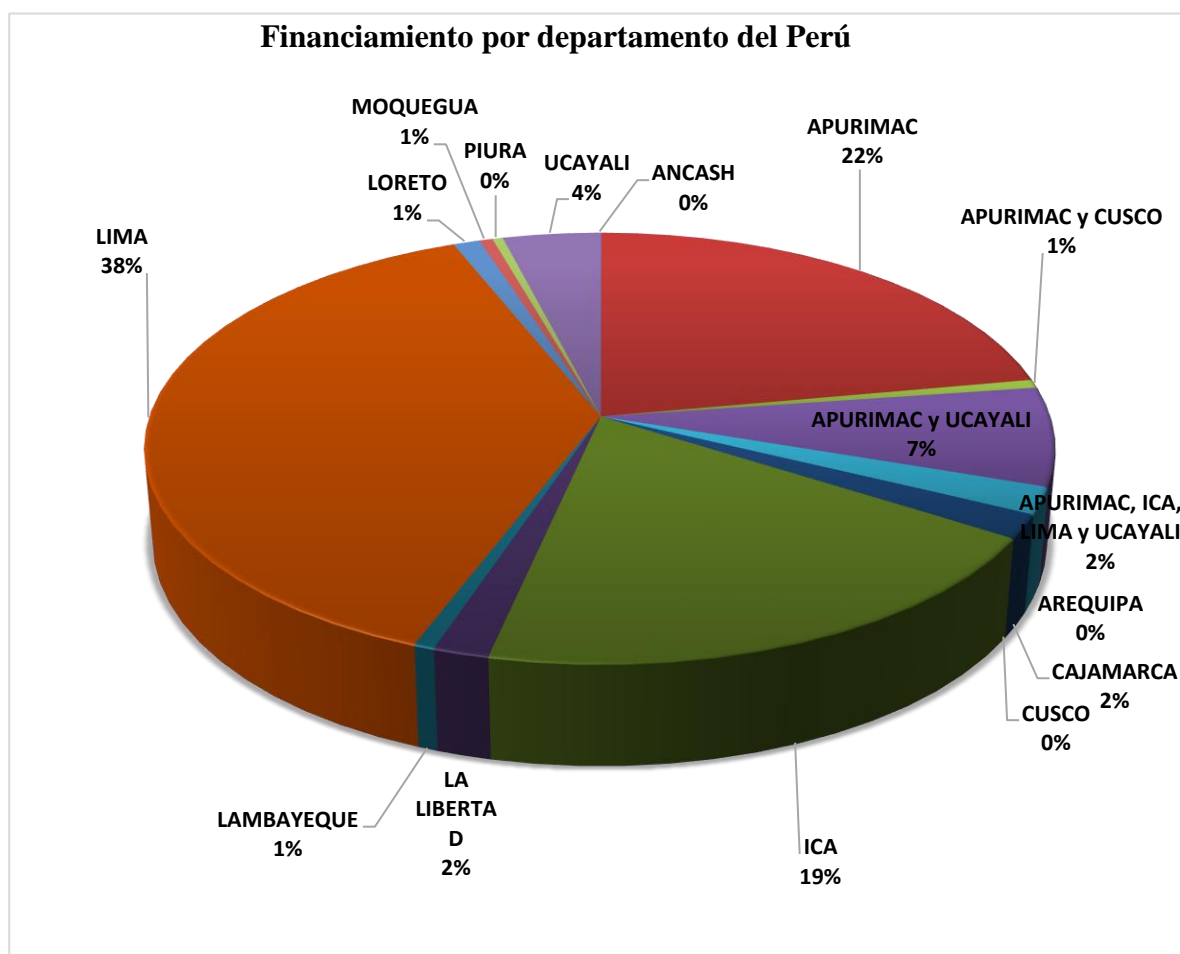


Figura 14. Financiamiento por departamentos CESAL en Perú 1991-2018.

Hay que destacar que las fuentes cooperantes han provenido de diversas entidades, pero el 80 % proviene de financiamiento español. Dentro de esta financiación, el principal financiador es la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo), con un 38 % del total financiado para el Perú, junto con la cooperación descentralizada española con un 42 %. Este financiamiento proviene de las comunidades autónomas, juntas, ayuntamientos, etc. y tiene una tendencia decreciente en los últimos años. También, se ha recibido financiamiento multilateral (5 %), principalmente de la Unión Europea y de bancos de desarrollo como el BID. La financiación de entidades privadas diversas como empresas o fundaciones no es mayoritaria, pero alcanza el 10 %. Por último, el financiamiento público local, ausente durante las primeras décadas que irrumpió hace escasamente cinco años,

representa un 5 % del total; en este caso, FONDOEMPLEO es el principal financiador en este ámbito (ver Tabla 7 y Figura 15).

Tabla 7

Procedencia del financiamiento CESAL en Perú 1991-2018

	EUROS	%
AECID	12,892,867	38%
DESCENTRALIZADA	14,247,261	42%
MULTILATERAL	1,590,895	5%
PRIVADA	3,274,237	10%
PUBLICA LOCAL	1,749,751	5%
Total general	33,755,011	100%

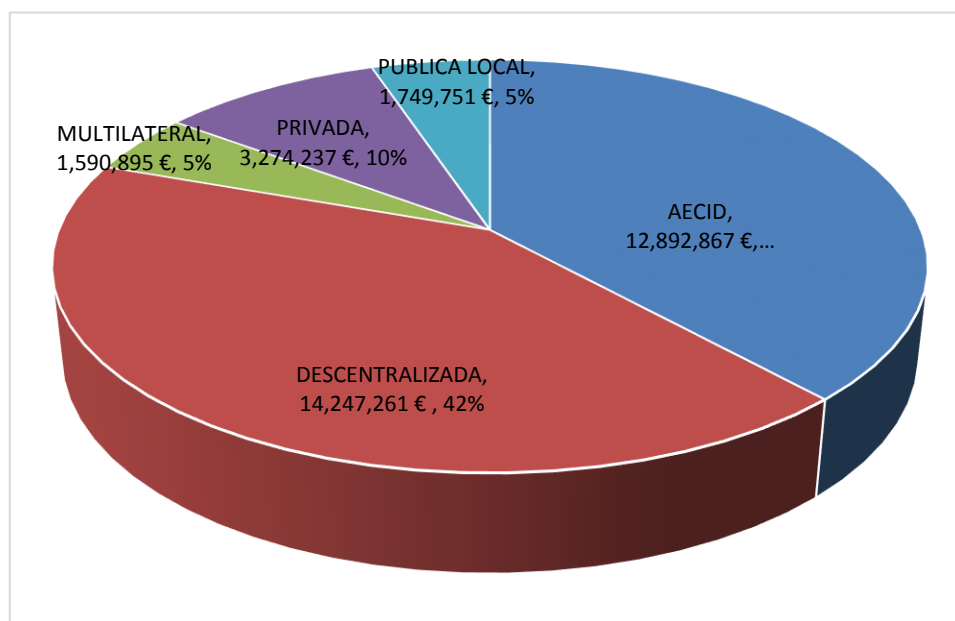


Figura 15. Procedencia del financiamiento CESAL en Perú 1991-2018.

En cuanto a la historia de la institución en los diferentes territorios, la primera región donde se establece con oficina territorial de ejecución de proyectos es en la sierra de Apurímac, posteriormente en Lima Este (Huachipa), y, finalmente, en Ica y la selva de Ucayali. CESAL viene trabajando casi dos décadas en la región de Apurímac, iniciando la cooperación con obras de agua y saneamiento en Andahuaylas, donde ha colocado los tendidos de redes de agua y desagüe en la provincia; también, relleno sanitario y canales de riego con reservorios de agua. Actualmente, sus ejes están centrados en medio ambiente y

cambio climático, y desarrollo económico por medio de promoción de cadenas de valor agropecuarias.

En Lima, capital y lugar de concentración de un tercio del total de la población del Perú, se comienza a intervenir en la localidad de Nievería en Huachipa (Lurigancho-Chosica), ya por dos décadas. Se llega a esta zona a través de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), por medio de un programa de Erradicación del Trabajo Infantil. CESAL se construye y pone en marcha una posta médica, que luego es entregada al Ministerio de Salud para su futuro sostenimiento. Dada la extrema pobreza de la zona, CESAL construye una guardería infantil llamada Alecrim, para acoger a niños de 6 meses hasta 5 años. Actualmente, la gestión de dicho centro está en manos de la Universidad Católica Sedes Sapientiae. CESAL prosigue con su trabajo, fomentando el desarrollo en diversos sectores, tales como salud, educación, agua y saneamiento, construcción de espacios públicos, y fortaleciendo las organizaciones sociales de base. Una de estas iniciativas con la población es el Centro de Apoyo Escolar (CAE), que ayuda a los niños de la zona en edad escolar con el reforzamiento de las materias que tengan mayor dificultad. También, se ha constituido en las instalaciones un centro de educación técnica productiva, más conocida como el CETPRO “La Rosa Blanca”, apoyando a los jóvenes de la zona en carreras cortas, que puedan desempeñar en oficios de alta demanda en la zona, o la posibilidad del autoempleo.

En el año 2007, la región Ica es azotada por un terremoto, que afecta a la población que tenía las viviendas más vulnerables, principalmente en las provincias de Ica, Chincha y Pisco. Ante este hecho CESAL comienza sus actividades en la región, apoyando, en un primer momento, a los damnificados; luego, estableciendo un trabajo más integral con la población de Chincha. Principalmente, se favoreció la reconstrucción de las viviendas, gobernanza, desarrollo económico y promoción del empleo formal.

Finalmente, la intervención de CESAL en la selva de Ucayali ha cumplido ya una década de historia. Especialmente, ha actuado en la provincia de Atalaya, que tiene casi el 10 % de la población de la región. Se han realizado, sobre todo, proyectos de índole educativa con las poblaciones amazónicas, así como de gobernanza ambiental, medidas de adaptación al cambio climático e indigenismo.

Todas estas intervenciones de CESAL en estos territorios apuntan a *sectores estratégicos*. Estos se enmarcan y se relacionan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, cuyos enunciados se pueden consultar en el Apéndice B. En la Tabla 8, se explica lo antes mencionado.

Tabla 8

SECTOR ESTRATÉGICO	ODS
Desarrollo económico local y fortalecimiento de cadenas de valor	1,8,12,13
Medio ambiente, energía y cambio climático	7,11,13,15
Educación	4,8,10
Habitabilidad, agua y saneamiento	6,11
Gobernabilidad y sociedad civil	16,17
Promoción del empleo	1,8,10

Sectores estratégicos de CESAL-Objetivos de Desarrollo Sostenible

4.2 Características Geopolíticas, Sociales y Económicas de las Zonas de Trabajo

Para comenzar con las características de las zonas de intervención, previamente se comentará la calificación de poblaciones pobres del Perú, las cuales están definidas por el nivel de ingresos per cápita. Esto ayudará a entender los intervalos que agrupan a estas poblaciones. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), de la Presidencia del Consejo de Ministros, aplica una metodología de medición de la Pobreza monetaria.

El nivel de pobreza monetaria está definido por el ingreso por persona de S/. 338 mensuales como máximo, es decir que una persona tiene que vivir al menos con este monto para tener su canasta alimentaria y no alimentaria, considerándose pobres si están por debajo de esta línea. A su vez hay otra subdivisión que divide a los pobres no extremos y de los pobres extremos. El llamado pobre no extremo es aquel que tiene un rango de ingresos entre S/. 183 y S/. 338 mensuales. Los pobres extremos serán aquellos que tienen como máximo ingreso S/. 183 mensuales. En la figura 16, que se muestra a continuación, se observan las tres franjas en que quedaría dividida la población: no pobres, pobres no extremos y pobres extremos, así como los umbrales que marcan la pertenencia a una u otra franja.

Perú: Metodología de medición de la pobreza

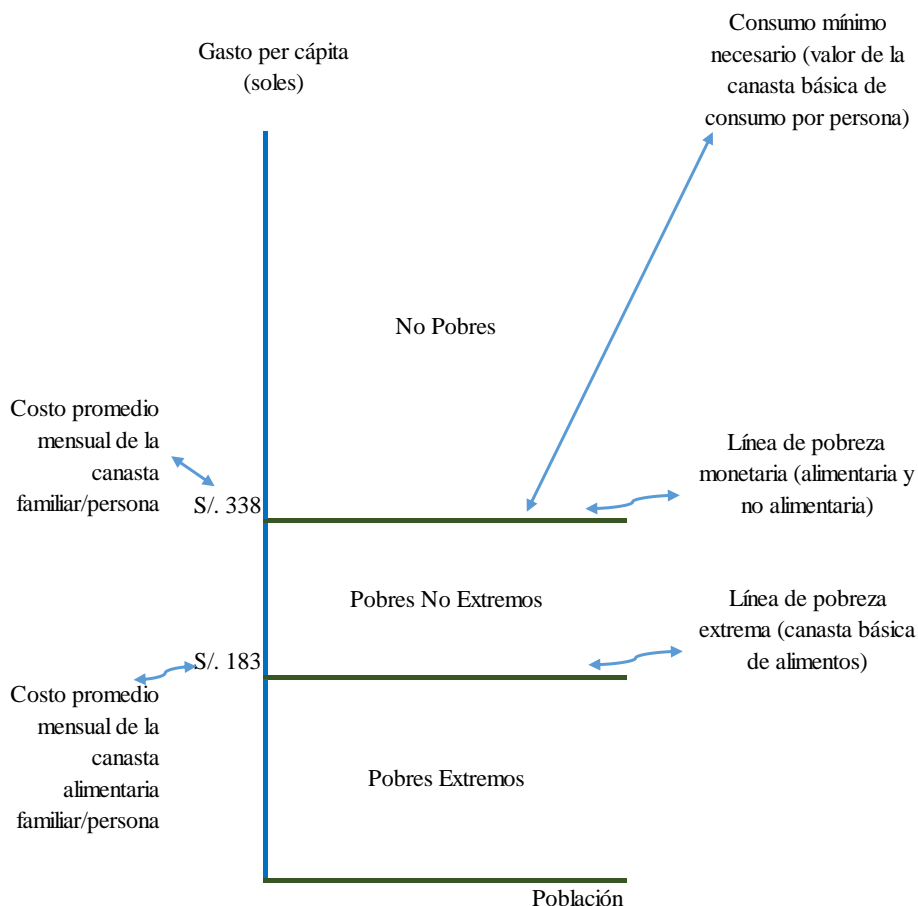


Figura 16. Pobreza extrema y no extrema en Perú. Adaptado de *Resultados de la pobreza monetaria 2017* [PowerPoint slides], por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018, p. 4. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/presentacion_evolucion-de-pobreza-monetaria-2017.pdf

También, se debe conocer cuál es el tamaño de la población pobre en el Perú. Para ello, se tomará como base las estadísticas más recientes del INEI (2018), resultado de su Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG). La cifra alarmante de población pobre es de 6,906,000 habitantes. Es decir, el 21.7 % del total de la población peruana vive con menos de S/. 338 soles mensuales. Debido a que la intervención de este estudio está destinada a esta población, también se puntualiza que 15 % de la población urbana es calificada como pobre y el 44 % de la población rural.

En la Figura 17, se puede visualizar la población total y porcentaje que son calificados como pobres y no pobres, así como su división de acuerdo a la zona (rural o urbana). Se aprecia, como es esperable, que la pobreza se concentra principalmente en las zonas rurales del país. En este lugar, casi la mitad de la población tiene esta consideración, pues evidencia un menor acceso a estudios, entre otros motivos.

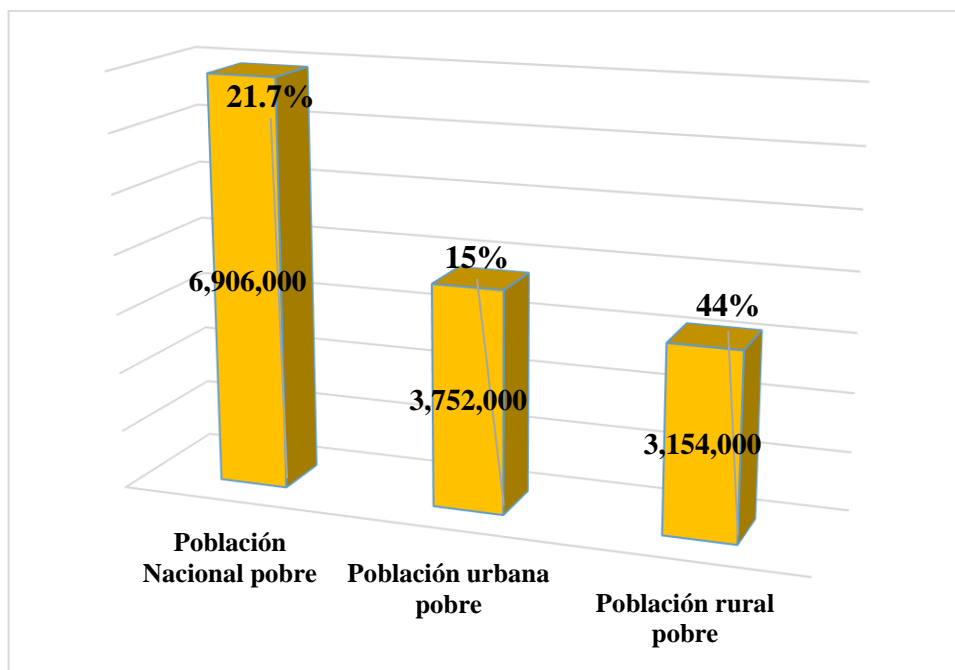


Figura 17. Incidencia de la pobreza monetaria (rural y urbana). Adaptado de *Resultados de la pobreza monetaria 2017* [PowerPoint slides], por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/presentacion_evolucion-de-pobreza-monetaria-2017.pdf

A su vez, los datos estadísticos se subdividen en cinco grupos de pobres del Perú, por edades, teniendo como grupo dominante de pobres a los que fluctúan entre los 0 y 14 años de edad con un 40.3 % del total de pobres. Como segundo grupo mayoritario fluctúan los de entre 25 a 44 años de edad, con un 25.7 % del total de la población pobre. En la Figura 18, se puede observar esta distribución de la pobreza por grupo de edades, donde queda de manifiesto que la pobreza es mayoritaria a edades más tempranas, lo cual influye en aspectos como la salud o educación que reciben los menores.

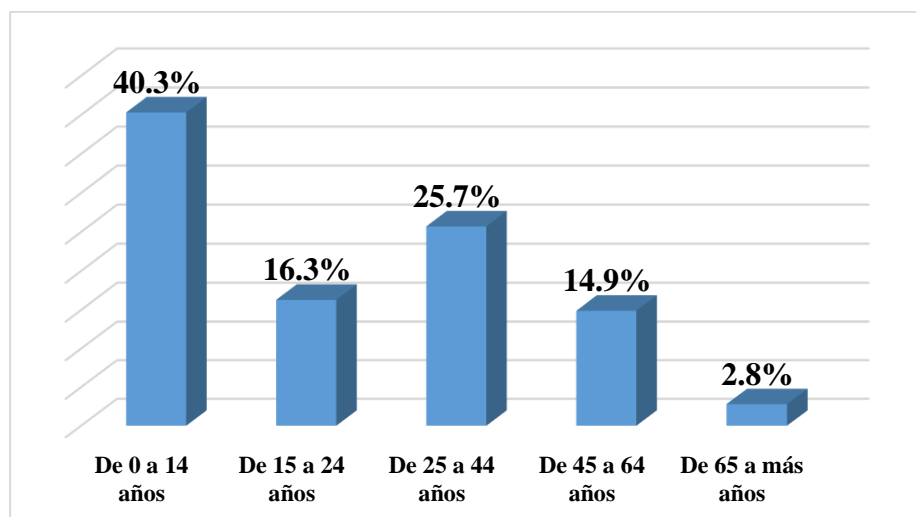
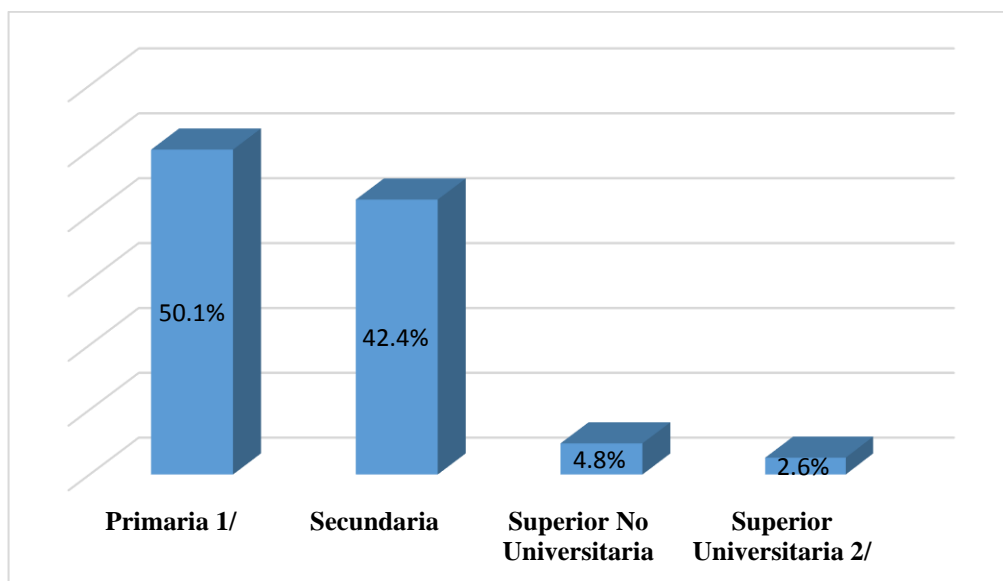


Figura 18. Población pobre según grupo de edades. Tomado de *Resultados de la pobreza monetaria 2017* [PowerPoint slides], por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018, p. 23. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/presentacion_evolucion-de-pobreza-monetaria-2017.pdf

Cabe resaltar que la pobreza en el país tiene una relación directa con el nivel educativo, el cual determinará la condición futura de la población. Asimismo, las estadísticas muestran que la población pobre está básicamente conformada en un 50.1 % con población que solo tiene como máximo nivel educativo la Primaria, y de nivel Secundaria al 42.4 % del total de la población pobre del país. También, existe un 4.8 % de población que tiene estudios trancos universitarios o carreras técnicas. En la Figura 19, se observa que la incidencia de la pobreza está muy relacionada con el nivel de estudios, ya que la mitad de los pobres solo han finalizado a primaria, y casi el 93 %, primaria o secundaria, quedando en niveles muy pequeños (inferior al 3 %) los pobres con estudios universitarios.



1/ Incluye educación inicial, educación básica especial y a los que no tienen nivel de educación.

2/ Incluye postgrado.

Figura 19. Nivel de educación alcanzado por la población pobre de 15 años de edad. Tomado de *Resultados de la pobreza monetaria 2017* [PowerPoint slides], por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018, p. 23. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/presentacion_evolucion-de-pobreza-monetaria-2017.pdf

Como se ha mencionado, CESAL interviene y contribuye con el desarrollo de cuatro zonas específicas. Estas son las que siguen: (a) Huachipa, en el departamento de Lima, distrito Lurigancho Chosica; (b) sierra: departamento de Apurímac, provincias de Abancay y Andahuaylas; (c) selva: en el departamento de Ucayali, provincia de Atalaya y (d) departamento Ica, provincias de Pisco y Chincha. A continuación, se describen las principales características geopolíticas, sociales y económicas de las zonas de trabajo de la organización.

Lima. El departamento tiene una extensión de 34,828.1 km², y representa el 2.8 % del territorio peruano. Se ubica en la costa y sierra central, se extiende desde las orillas del océano Pacífico por el oeste hasta las grandes cumbres por el este, de la cordillera de los Andes. Asimismo, se extiende entre los valles de los ríos Rímac, Lurín y Chillón. Limita por el norte con el departamento de Ancash; por el sur, con el departamento de Ica, y por el este, con los departamentos de Junín, Pasco y Huánuco. Tiene como capital a la ciudad de Lima, una metrópoli que alberga un tercio de toda la población del Perú.

El departamento de Lima está conformado por 10 provincias, con un total de 171 distritos. Asimismo, tiene como principales actividades a las económicas-financieras, de servicios y manufactura; también destaca la agricultura, ganadería y avicultura. La zona de intervención se encuentra dentro de Lima Metropolitana, específicamente dentro del distrito de Lurigancho-Chosica, el cual tiene una población de 224,098 habitantes. Otro dato que ayuda a entender a esta región es la pobreza que está concentrada en la provincia de Lima, con un 12.6 % de pobres y de extrema pobreza con el 0.6 % del total de la población. Lima tiene una tasa de analfabetismo de 2.3 % en el rango de poblaciones mayor e iguales a los 15 años. También, un dato resaltante de esta región es la tasa de desnutrición crónica del 5.9 %, según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) del 2015. En la Tabla 9, se pueden consultar las principales cifras de Lima.

Tabla 9

Estadísticas de Lima

LIMA	
Superficie en km ² Departamento de Lima	34,828.10
Población total del dpto. de Lima 2016	9,985,664
N° de Provincias	10
N° de distritos del dpto. de Lima	171
Población de la provincia de Lima. 2016	9,031,640
Superficie en km ² Provincia de Lima	2,616.9
N° de distritos de la provincia de Lima	43
Tasa de población en pobreza total. 2015	12.6%
Tasa de población en pobreza extrema. 2015	0.6%
Tasa de desnutrición crónica (OMS, 2015)	5.9%
Tasa de analfabetismo => a 15 años, 2015	2.3%
Tasa de viviendas de adobe. 2015	7.9%
Tasa de viviendas de ladrillo. 2015	81%
Población del distrito de Lurigancho-Chosica. 2016	224,098

Nota. Adaptado de Perú. *Principales indicadores departamentales 2009-2016*, por INEI, 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf

Apurímac. Es una región que tiene una extensión de 20,895.79 km², y representa el 1.6 % del territorio peruano. Se ubica en el sur este de la cordillera de los Andes Centrales; limita por el norte con el departamento de Ayacucho; por el noreste, este y sureste, con el departamento de Cuzco y, por el sur, con Arequipa. Está conformado por siete provincias y

un total de 84 distritos. Además, tiene como capital a la ciudad de Abancay. Otras ciudades importantes son Andahuaylas, Aymaraes y Grau. Tiene un clima, que dependerá de la altitud. Es cálido y húmedo en los cañones más profundos de Apurímac, pero templado y seco en las altitudes medias; frío en la alta montaña y muy frío en las cumbres nevadas. Su población, al 2016, es de 460,868 habitantes. La principal actividad económica de la región es la agricultura, seguido de servicios gubernamentales y construcción. Además, posee un potencial minero por las reservas de cobre, hierro y oro.

Cabe resaltar que una de las razones de intervenir esta región fue su alta tasa de pobreza del total de la población de Apurímac, que se encuentra en el 38.6 % (2015) y con una extrema pobreza de 7.4 %. Otro dato importante es el 22.3 % de desnutrición crónica, de acuerdo a la OMS, en el 2015. En la Tabla 10, pueden consultarse las principales cifras de Apurímac.

Tabla 10

Estadísticas de Apurímac

APURÍMAC	
Superficie en km ²	20,895.79
Población Total. 2016	460,868
N° de Provincias	7
N° de Distritos	84
Tasa de población en pobreza total. 2015	38.6%
Tasa de población en pobreza extrema. 2015	7.4%
Tasa de desnutrición crónica (OMS, 2015)	22.3%
Tasa de analfabetismo => a 15 años, 2015	13.8%
Tasa de viviendas de adobe. 2015	85%
Tasa de viviendas de ladrillo. 2015	13%
Población de la provincia de Abancay. 2016	106,483
N° de distritos de Abancay	9
Población de la provincia de Andahuaylas. 2016	169,441
N° de distritos de Andahuaylas	20

Nota. Adaptado de Perú. *Principales indicadores departamentales 2009-2016*, por INEI, 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf

Ucayali. Es una región que tiene una extensión de 102,199.28 km², y representa el 7.9 % del territorio peruano, ubicado en la parte centro oriental del Perú en la zona de selva. Limita por el norte con el departamento de Loreto; por el Oeste, con los departamentos de

Junín, Pasco y Huánuco; por el sur, con los de Cuzco y Madre de Dios, y por el este, con el país fronterizo Brasil. Está conformado por cuatro provincias y un total de 17 distritos. En la región Ucayali, se distinguen tres pisos morfológicamente: ceja de selva, selva alta y selva baja. Tiene como capital a la ciudad de Pucallpa, ubicada a 154 msnm.

Tiene un clima cálido, húmedo y con lluvias bastantes concentradas, casi todo el año, excepto en el mes de junio, en el que acontece un fenómeno climático. La región es recorrida por numerosos ríos; en algunos casos forman tránsito fluvial, por lo cual tiene nueve puertos fluviales. Asimismo, su población, en el 2016, fue de 500,543 habitantes, de los cuales el 12.6 % está en pobreza y el 3.7 %, en pobreza extrema. También, resalta la alta tasa del 2015 de desnutrición crónica, con el 24 % (cifra de la OMS). Las principales actividades económicas de la región son, en orden de importancia, el comercio, agricultura, caza y silvicultura, otros servicios y manufactura. La región es atractiva para un desarrollo de proyectos agroindustriales y comerciales. En la Tabla 11, pueden visualizarse las principales cifras relativas a la región Ucayali.

Tabla 11

Estadísticas de Ucayali

UCAYALI	
Superficie en km ²	102,199.28
Población Total. 2016	500,543
N° de Provincias	4
N° de Distritos	17
Tasa de población en pobreza total. 2015	12.6%
Tasa de población en pobreza extrema. 2015	3.7%
Tasa de desnutrición crónica (OMS, 2015)	24.0%
Tasa de analfabetismo => a 15 años, 2015	4.6%
Tasa de viviendas de madera. 2015	72.4%
Tasa de viviendas de ladrillo. 2015	20.7%
Población de la provincia de Atalaya. 2016	53,890
N° de distritos de Atalaya	4
Puertos fluviales	6 caletas

Nota. Adaptado de Perú. *Principales indicadores departamentales 2009-2016*, por INEI, 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf

La región Ica. Tiene una extensión de 21,327.83 km², y representa el 1.65 % del territorio peruano. Se ubica en la costa sur central del litoral peruano. Limita por el norte con

Lima; por el este, con Ayacucho y Huancavelica; por el sur, con Arequipa y por el oeste, con el océano Pacífico. Está conformada por cinco provincias: Ica, Chincha, Pisco, Nazca y Palpa, con un total de 43 distritos, teniendo a la ciudad Ica como su capital. Dista de Lima en 303 km. El territorio de Ica está conformado por llanuras costeras, teniendo como el más destacado de los desiertos el de Pampas de Lancha; más al sur se encuentra Marcona, donde destacan los yacimientos de hierro más grandes que tiene el Perú. Ica tiene un clima cálido y seco, con temperatura media en verano de 27 °C y 18 °C en invierno.

Por otra parte, su población al 2016 era de 794,919 habitantes. La provincia de Ica es donde se concentra el 45 % de la población. Es una de las regiones con las tasas más baja de pobreza, con un 6.7 % del total de la población de Ica y con una pobreza extrema de 0.6%. La tasa de desnutrición crónica es de 6.7 %, según la OMS en el 2015. Otro dato a recalcar es que el 75 % de las viviendas están construidas con ladrillo. Esta preferencia se ha visto en aumento luego del terremoto que azotó en el 2007 la región. Las principales actividades económicas de la región están concentradas en los sectores manufactura, agropecuario, construcción y comercio; las dos primeras actividades están, principalmente, destinadas a la exportación. Las principales cifras de la región Ica pueden consultarse en la Tabla 12.

Tabla 12

Estadísticas de Ica

ICA	
Superficie en km ²	21,327.83
Población Total. 2016	794,919
N° de Provincias	5
N° de Distritos	43
Tasa de población en pobreza total. 2015	6.7%
Tasa de población en pobreza extrema. 2015	0.6%
Tasa de desnutrición crónica (OMS, 2015)	6.7%
Tasa de analfabetismo => a 15 años, 2015	2.7%
Tasa de viviendas de adobe. 2015	15%
Tasa de viviendas de ladrillo. 2015	75%
Población de la provincia de Chincha. 2016	220,019
N° de Distritos de Chincha	11
Población de la provincia de Pisco. 2016	135,868
N° de Distritos de Pisco	8

Nota. Adaptado de Perú. *Principales indicadores departamentales 2009-2016*, por INEI, 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf

4.3 Análisis de recursos valiosos de la organización

Para realizar este análisis se aplicará el enfoque basado en recursos (EBR), de acuerdo con la evaluación sustentada en cinco criterios (Collis & Montgomery, 2007) y realizando una división de recursos en siete categorías (Hunt, 1997; 2000), tal como aparece descrito en el apartado 3.8.2 de metodología. Con objeto de realizar un análisis integral, que incorpore las perspectivas de las distintas áreas de la organización, se realiza un taller participativo cuyo desarrollo se detalla en el Apéndice C. Este taller se realizó en dos días, en la semana del 16 de julio de 2018, tuvo una duración total de ocho horas y participaron seis personas, incluyendo los cargos fundamentales de la organización:

- Director (tesista)
- Director administrativo-financiero (tesista)
- Jefe de proyectos de sierra y selva
- Responsable de obras educativas Huachipa
- Responsable de identificación y formulación de proyectos
- Directora de comunicación y *fundraising*

El taller se desarrolló con normalidad, en un clima cordial debido a que la mayoría de participantes trabajan coordinadamente a diario y tienen una fuerte identificación con los principios y el método de la organización. En primer lugar, por medio de una lluvia de ideas, se listaron todos los recursos de la organización, separados según su categoría (Hunt, 1997; 2000). Los resultados se enumeran en la Tabla 13. A continuación, se analizan algunos aspectos de los recursos mostrados.

- Físicos: Básicamente son los recursos de infraestructura física (como los locales para las obras educativas, que no son propios, sino que están en cesión de uso por parte de la Universidad Católica Sedes Sapientiae); así como medios de transporte (motos y autos pero también barcas en Ucayali), mobiliario, equipos informáticos y la biblioteca de la organización.
- Financieros: Son los tres recursos con los que cuenta actualmente la institución para su sostenimiento. Estos son los que siguen: (a) indirectos de los proyectos de cooperación ganados (que suelen estar en torno al 8%, dependiendo del financiador); (b) la participación de CESAL en la empresa social del rubro textil

Siray Wasi y (c) los ingresos provenientes de las matrículas de los alumnos en las dos obras educativas (CAE y CETPRO).

Acerca de los indirectos, se debe comentar que en los presupuestos que los financiadores aprueban junto a una propuesta técnica de proyecto, se incluyen (no en todos los financiadores) un porcentaje del total de lo que se considera que una institución necesita para cubrir ciertos gastos de estructura no cubierto por los costos directos (que sí están definidos por partidas: personal, movilidad, equipos, servicios técnicos, etc.). En principio, estos indirectos pasan a formar parte de los fondos propios de la organización y no tienen que justificarse. Este porcentaje es variable según el financiador (Unión Europea: 7 %; AECID: 12 %; FONDOEMPLEO: 8 %; Banco Interamericano de Desarrollo (BID): no contempla costos indirectos).

- Legales: Además del logo de la organización, con registro legal, se listan los diferentes registros necesarios para su existencia y operación (APCI como entidad de cooperación, OSCE para poder realizar servicios a entes públicos y los registros ordinarios de SUNAT y SUNARP).
- Humanos: En esta categoría, se ha visto la necesidad de diferenciar según cargo y responsabilidad y de acuerdo con su grado de capacitación, la experiencia, la forma de razonar y de tomar decisiones o el liderazgo, entre otros (Barney, 1991; Grant, 2006). Con objeto de simplificar, se han diferenciado tres categorías, como puede verse en la Tabla 12: (a) nivel gerencial, (b) nivel de coordinadores territoriales o jefes de proyecto y (c) nivel de monitor/personal técnico o de campo.
- Tecnológicos: Por una parte, se ha considerado como un recurso el nivel razonable de uso de la tecnología que se tiene a todo nivel en la institución (uso de *softwares* de ofimática: Word, Excel, Power Point, Access, herramientas de comunicación, correo electrónico corporativo, etc.) y, por otro, una herramienta específicamente desarrollada para la institución y que desempeña un papel clave tanto para la gestión económica de los proyectos como para la gestión contable (SAGE 100).
- Reputación y comunicación: En esta categoría de recursos se consideran por una parte la relación con los cuatro principales actores. Estos se explican a continuación.

- Financiadores: Son los otorgan una subvención para ejecutar proyectos y programas de desarrollo.
- Beneficiarios: Son a los que va dirigido el proyecto o programa y cuyo cambio es el objetivo de los mismos.
- Instituciones públicas y privadas: Ministerios, municipalidades, organismos públicos, empresas, socios locales.
- Medios de comunicación: TV, radio, prensa escrita, portales de Internet
 Por otro lado, se cuenta con elementos propios de la comunicación de la institución, como la página web o las redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter).
- Organizacionales: En esta categoría, se sitúa una gran variedad de recursos; todos ellos referidos a las capacidades organizacionales y de gestión de la institución:
 - Capacidad de ejecución de proyectos: Fundamental para cumplir la misión y seguir obteniendo financiación de proyectos.
 - Gestión del personal: Para una organización que cuenta actualmente con más de 40 personas en cuatro territorios del país, es fundamental la correcta organización de los procesos del personal-selección, evaluación del desempeño laboral, beneficios sociales, etc.
 - Capacidad de planificación: Evita que las formulaciones y actuaciones de la organización sean aleatorias, y no respondan a unos objetivos y líneas estratégicas planificadas, que conduzcan a su misión y visión.
 - Procedimientos de gestión y formatos: Es fundamental tener bien definidos los procedimientos de gestión (formulación de proyectos, administración, etc.) con los formatos adecuados para tener un buen control de los procesos de la organización.
 - Gestión de recursos financieros y contables: Aspecto fundamental para la sostenibilidad de la institución y que tiene también implicaciones legales.
 - Capacidad de identificar y formular nuevas propuestas: Determina el motor con el que se alimenta la organización de nuevos proyectos y contribuye a su sostenimiento económico.
 - Estructura geográfica/territorial: Referido a la propia estructura de la

organización, dividida por territorios y áreas geográficas, lo que que facilita la gestión.

- Estrategia y plan operativo: Constituye precisamente la materia de la presente investigación y es vital para tener una guía que permita alinearse con la misión y visión, y disponer de objetivos, indicadores y metas que medir.

Tabla 13

Recursos de la organización

Categoría	Recurso
Físicos	Instalaciones CAE (Centro de Apoyo Extraescolar) Instalaciones CETPRO (Centro Educativo Técnico-Productivo) Autos y barcas Motocicletas Mobiliario Equipos informáticos Biblioteca Teléfonos celulares
Financieros	Participación de CESAL en empresa social Siray Wasi Ingreso por obras educativas (CAE, CETPRO) Indirectos de los proyectos
Legales	Registro APCI Registro SUNAT Registro SUNARP Registro OSCE Logo
Humanos	Nivel gerencial - dirección, administración, comunicación, formulación... Nivel coordinación territorial, responsables de proyectos... Nivel personal de campo
Tecnológicos	Programa contable y de gestión de proyectos (SAGE100) Nivel de uso de tecnología
Reputación y comunicación	Relación con financiadores Relación con beneficiarios/sociedad civil organizada Relación con instituciones públicas y privadas Web Redes sociales Relación con medios de comunicación
Organizacionales	Capacidad de ejecución proyectos Gestión del personal Capacidad de planificación Procedimientos de gestión y formatos Gestión de los recursos financieros y contables Capacidad de identificar y formular nuevas propuestas Estructura geográfica/territorial Estrategia y plan operativo

De acuerdo nuevamente con la metodología del taller descrita en el Apéndice C, se analiza el valor de estos recursos con base en los cinco criterios (Collis & Montgomery,

2007). Al respecto, se obtuvo un puntaje para cada recurso de entre 0 y 50 puntos, que puede consultarse en la Tabla 14.

Tal como se define en la metodología, se consideran recursos valiosos de la organización los que obtengan al menos 35 puntos de la valoración de los cinco criterios, con un máximo de 15 recursos valiosos. De la tabla resultante (ver Tabla 14), se desprende que un total de 11 recursos tienen un puntaje igual o superior al umbral considerado. Estos recursos se presentan en las siguientes líneas.

- Personal: Nivel gerencial (dirección, administración, comunicación, formulación...)
- Capacidad de identificar y formular nuevas propuestas
- Personal: Nivel coordinación territorial, responsables de proyectos
- Programa contable y de gestión de proyectos (SAGE100)
- Capacidad de ejecución proyectos
- Relación con beneficiarios/sociedad civil
- Procedimientos de gestión y formatos
- Relación con financiadores
- Gestión de los recursos financieros y contables
- Instalaciones CETPRO
- Instalaciones CAE

Por otro lado, siguiendo la metodología descrita (apartado 3.8.2), se analiza la contribución de cada uno de los recursos valiosos obtenidos de los tres objetivos específicos de la investigación. Se muestra el resumen en la Tabla 15.

Asimismo, teniendo en cuenta el análisis de recursos valiosos en base a los cinco criterios (Collis y Montgomery, 2007) y la contribución de cada recurso a los objetivos específicos, se obtiene el ranking ordenado de los recursos valiosos listados arriba. El detalle de lo antes mencionado se presenta en la Tabla 16.

Tabla 14

Recursos de la organización con puntaje por cinco criterios

Categoría	Recurso	Inimitable (0-10)	Durable (0-10)	Apropiable (0-10)	Insustituible (0-10)	Superior (0-10)	SUBTOTAL
	Instalaciones CAE (Centro de Apoyo Extraescolar)	4	8	9	7	8.5	36.5
	Instalaciones CETPRO (Centro Educativo Técnico-Productivo)	6	8	8	6	8	36
Físicos	Autos y barcas	2	7.5	9	2.5	3.5	24.5
	Motocicletas	0.5	6	9	2.5	3.5	21.5
	Mobiliario	0.5	8	9	2.5	3.5	23.5
	Equipos informáticos	0.5	7	9	1.5	3.5	21.5
	Biblioteca	6	9	9	5	4.5	33.5
	Teléfonos celulares	0.5	4	9	7	3.5	24
Financieros	Participación de CESAL en empresa social Siray Wasi	1	1.5	7.5	2	2	14
	Ingresos por obras educativas (CAE, CETPRO)	1.5	6	9	7	5	28.5
	Indirectos de los proyectos	3	2.5	10	9.5	3	28
Legales	Registro APCI	1	10	10	5.5	1	27.5
	Registro SUNAT	1	10	10	10	1	32
	Registro SUNARP	1	10	10	10	1	32
	Registro OSCE	1	10	10	4	6	31
	Logo	4.5	8	9	8.5	4.5	34.5
Humanos	Nivel gerencial (dirección, administración, comunicación, formulación...)	7	8	9	8	8	40
	Nivel coordinación territorial, responsables de proyectos...	6	6.5	8.5	7	8	36
	Nivel personal de campo	4.5	5	7	4.5	6.5	27.5
Tecnológicos	Programa contable y de gestión de proyectos (SAGE100)	7	9.5	9	8	8	41.5
	Nivel de uso de tecnología	2.5	8	7.5	8	4	30
Reputación y comunicación	Relación con financiadores	3	8	9	9.5	5.5	35
	Relación con beneficiarios/sociedad civil organizada	7	7	8	9	8	39
	Relación con instituciones públicas y privadas	3.5	5	5	8	4	25.5
	Web	3.5	7.5	8.5	8	4	31.5
	Redes sociales	3.5	7.5	8.5	8	2.5	30
	Relación con medios de comunicación	1.5	2.5	8.5	5.5	2.5	20.5
Organizacionales	Capacidad de ejecución proyectos	6	8	8.5	8.5	6.5	37.5
	Gestión del personal	4.5	6.5	8.5	9	5	33.5
	Capacidad de planificación	4	6.5	8.5	8.5	5.5	33
	Procedimientos de gestión y formatos	5	8.5	9.5	8.5	7	38.5
	Gestión de los recursos financieros y contables	6.5	8	8.5	9	5	37
	Capacidad de identificar y formular nuevas propuestas	6.5	8.5	9	9	7.5	40.5
	Estructura geográfica/territorial	4	7.5	8	7	5	31.5
	Estrategia y plan operativo	5.5	7.5	7	8.5	5.5	34

Tabla 15

Recursos valiosos y correspondencia con OEs de la investigación

Categoría	Recurso	OE1 (1-5)	OE2 (1- 5)	OE3 (1-5)	PROMEDIO O Es (1-5)
Físicos	Instalaciones CAE (Centro de Apoyo Extraescolar)	2	3	5	3.33
	Instalaciones CETPRO (Centro Educativo Técnico-Productivo)	2	4	5	3.67
Humanos	Nivel gerencial (dirección, administración, comunicación, formulación...)	5	5	5	5.00
	Nivel coordinación territorial, responsables de proyectos...	4	5	5	4.67
Tecnológicos	Programa contable y de gestión de proyectos (SAGE100)	5	4	3	4.00
Reputación y comunicación	Relación con financiadores	5	3	4	4.00
	Relación con beneficiarios/sociedad civil organizada	4	4	3	3.67
Organizacionales	Capacidad de ejecución proyectos	5	4	4	4.33
	Procedimientos de gestión y formatos	5	3	3	3.67
	Gestión de los recursos financieros y contables	5	3	3	3.67
	Capacidad de identificar y formular nuevas propuestas	5	4	5	4.67

Tabla 16

Ranking de recursos valiosos de la organización

ORDEN	RECURSOS VALIOSOS
1	Nivel gerencial (dirección, administración, comunicación, formulación...)
2	Capacidad de identificar y formular nuevas propuestas
3	Nivel coordinación territorial, responsables de proyectos...
4	Programa contable y de gestión de proyectos (SAGE100)
5	Capacidad de ejecución proyectos
6	Relación beneficiarios/sociedad civil
7	Procedimientos de gestión y formatos
8	Relación financiadores
9	Gestión de los recursos financieros y contables
10	Instalaciones CETPRO
11	Instalaciones CAE

En un análisis de los resultados obtenidos por parte de los participantes del taller, que son personas clave para la organización, quedó evidenciado que los resultados eran coherentes con lo que percibían en su trabajo cotidiano. En primer lugar, dos de los recursos más valiosos (puesto 1 y 3) y que más contribuyen a la consecución de los objetivos son las personas que laboran en la institución, tanto a nivel gerencial como a nivel de coordinación. Esto es producto de la historia de más de 25 años en el país, en los cuales se ha desarrollado

una metodología, un *know-how* y una impronta propia de las intervenciones difícilmente imitable o sustituible.

También, en puestos destacados (2 y 5), se pueden encontrar las capacidades más importantes de la organización (de formular propuestas y de ejecutarlas, respectivamente), que representan el motor que da vida y dinamiza el trabajo de la institución y que es reiteradamente destacado por numerosos actores (instituciones públicas, beneficiarios, financiadores...). Además, se destacó por parte de los participantes que, precisamente, estos son dos de los recursos que son con frecuencia más mencionados como destacados en la institución en las encuestas de satisfacción a la finalización de los proyectos por distintos actores como financiadores (con la concesión de los proyectos presentados), instituciones públicas o los mismos beneficiarios.

En los puestos 6 y 8 del ranking, se puede visualizar como recursos valiosos la relación que la organización tiene con los que sin duda son sus principales interesados: beneficiarios y financiadores. Se debe mencionar que despertó un cierto debate cuál de los dos sería razonable que ocupe mejor posición, ya que finalmente la sostenibilidad económica depende de que los financiadores confíen en la institución. Finalmente, se vio coherencia en el orden, ya que de acuerdo con la misión de cualquier organización que tiene como fin principal favorecer el desarrollo, la relación con los beneficiarios de los proyectos es fundamental, y de la cual se puede derivar la relación con los financiadores. Dicho de otra forma, un proyecto correctamente ejecutado y en el que se desarrolle una excelente relación con los beneficiarios y estos estén satisfechos origina una mayor confianza de los financiadores en la organización.

Se encuentran también en la lista tres recursos relativos a la gestión de la organización. Estos son los que siguen: (a) programa contable y de gestión de proyectos SAGE 100 (4), (b) procedimientos de gestión y formatos (7) y (c) gestión de los recursos financieros y contables (9). Estos elementos son fundamentales para conseguir una adecuada organización que permita la aplicación de la estrategia a definir.

Por último, dos recursos físicos ocupan la posición 10 y 11, que cierran la lista de los recursos considerados más valiosos por la organización. Se trata de las instalaciones del Centro de Apoyo Extraescolar (CAE) y las del Centro Educativo Técnico-Productivo

CETPRO “La Rosa Blanca”. Si bien estas instalaciones no son propiedad de CESAL, al estar cedidas en uso por espacio de quince años renovables por la Universidad Católica Sedes Sapientiae, son elementos con los que la institución cuenta a largo plazo, y son fundamentales tanto para mostrarse como agente de desarrollo ante posibles financiadores como para disponer de espacios para el desarrollo de proyectos, capacitación interna, etc.

4.4 Definición de Misión, Visión y Valores de la Organización

En el apartado 3.8.3 se describe el proceso metodológico para la definición de la misión, visión y valores de la organización. Con objeto de realizar una definición de la misión, visión y valores que incorpore las perspectivas de las distintas áreas de la organización, se realizó un taller participativo cuyo desarrollo se detalla en el Apéndice D. Para este taller, se escogieron como participantes a personas relevantes de la organización, de los diferentes departamentos y territorios, y que hayan trabajado en esta durante años, de modo que se puedan aunar, en la medida de lo posible, las diferentes sensibilidades y perspectivas.

Este taller se realizó en un día completo, en la semana del 7 de agosto de 2018, una vez procesada y analizada la información de recursos valiosos. El taller tuvo una duración total de ocho horas y participaron seis personas, incluyendo los cargos fundamentales de la organización:

- Director (tesista)
- Director administrativo-financiero (tesista)
- Jefe de proyectos de sierra y selva
- Responsable de obras educativas Huachipa
- Responsable de identificación y formulación de proyectos
- Directora de comunicación y *fundraising*

Durante el proceso, resultaron muy evidentes los diferentes enfoques y responsabilidades de los distintos participantes, reflejando cada uno de ellos su propia historia en la institución. Los resultados de propuestas de misión, visión y valores por parte de los participantes se procesaron y se muestran en el Apéndice E. Los aspectos más destacables del desarrollo del proceso son los que siguen:

- **Misión:** Algunos participantes se inclinaban más por un enfoque de derechos (empoderamiento, autodeterminación...), mientras que otros tenían una visión más de contribución al desarrollo o satisfacción de necesidades. Sin embargo, había algunos puntos que se repitieron con una mayor frecuencia, como los conceptos de desarrollo, la atención a los más desfavorecidos o el concepto de contribución a un cambio.
- **Visión:** Acerca de este punto fue muy patente la diferente perspectiva de los participantes. Los más vinculados a proyectos o territorios establecieron visiones muy concretas, ligadas sobre todo a los sectores estratégicos definidos por la organización (medio ambiente, gestión de riesgos...); mientras que otros, más situados en la estructura de la organización, proyectaban una visión más institucional como referentes en desarrollo sostenible o ser una de las primeras ONG a nivel nacional.
- **Valores:** En este caso, se partía de los cinco principios de CESAL a nivel global, válidos como un punto de partida metodológico para cualquier país del mundo en el que tenga una delegación. En el desarrollo del taller, se obtuvo una multitud de valores; algunos de carácter muy general, como honestidad o solidaridad, casi inherentes a cualquier ONG, y otros mucho más específicos (se pudo encontrar valores como mirada global sobre la persona y su problemática, pasar de mirada de beneficiarios a socios activos o reconocer / desarrollar las potencialidades de la población).

Tras estas diferentes perspectivas, y tras el procesado de la información, y teniendo en cuenta los recursos valiosos de la organización (descrita en el apartado anterior), se ha llegado a determinadas formulaciones. Estas, de algún modo, recogen la esencia de lo planteado desde las distintas personas consultadas y, a su vez, responden a la propia identidad de la institución (son compatibles con la misión, visión y valores globales):

- **Misión:** Promover el desarrollo de las personas más desfavorecidas del Perú, educando y empoderándolas para recuperar su valor y contribuir al cambio del país.

- **Visión:** Ser una entidad de cooperación para el desarrollo referente, con metodología de intervención diferenciada y validada en sectores estratégicos prioritarios para el país.
- **Valores:**
 - Autenticidad
 - Solidaridad
 - Respeto a las personas en su diferencia
 - Honestidad
 - Transparencia y rendición de cuentas

Un resultado no esperado en la definición metodológica y en el diseño del taller fue la consecución de visiones territoriales. Si bien se observó que se podía obtener una misión y visión únicas, de los resultados procesados, tanto en el apartado de misión como de visión se pudieron encontrar aspectos concretos muy vinculados a la historia y la intervención de CESAL en los distintos territorios. Por ello, se vio procedente, sin perder de vista que la visión general es una, desarrollar enunciados de visión para cada uno de los territorios en los que CESAL tiene una presencia. De este modo, quedaron los que siguen:

- **Sierra:** CESAL es una entidad líder y referente en el sector de desarrollo económico/cadenas de valor y manejo forestal, promoviendo iniciativas de alto valor agregado para reducir la brecha tecnológica de agricultores y cooperativas; además de la inclusión financiera y comercial de las poblaciones más vulnerables.
- **Selva:** CESAL es una entidad líder y referente en el manejo forestal sostenible de áreas de conservación, y en implementación de medidas contra el cambio climático.
- **Huachipa (Lima Este):** CESAL es una entidad líder y referente en servicios educativos integrales (inicial, primaria, secundaria, técnicos) y en gestión de riesgos de desastres y planificación territorial en la zona.
- **Ica:** CESAL es una entidad líder y referente en el sector de desarrollo económico/cadenas de valor, fortalecimiento de la sociedad civil y gobernabilidad, especialmente en temas de planificación territorial y gestión de riesgos de desastres.

Se observa que la misión y visión propuestas para la delegación de CESAL en Perú, así como las visiones territoriales, se encuentran alineadas. Además, son coherentes con la misión y visión de CESAL mundial.

4.5 Análisis Interno y Externo de la Organización

En el apartado 3.8.4, se detalla el proceso metodológico para el análisis interno y externo de la organización, cuyos resultados se describen en el presente apartado. Para este análisis, se continúa con el taller participativo de planificación estratégica de primer nivel explicitado en el apartado anterior, cuyo contenido y desarrollo está detallado en el Apéndice D. En este caso, el objetivo es identificar, mediante un análisis interno centrado en la cadena de valor de la organización, las fortalezas y debilidades de esta, y mediante un análisis externo, las debilidades y amenazas; organizando los resultados en las cuatro perspectivas del mapa estratégico que se desarrollará en este apartado (Kaplan & Norton, 2004): (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva del cliente, (c) perspectiva de procesos internos, y (d) perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

Sobre los resultados obtenidos en el taller, en primer lugar, es necesario destacar que al ser un número considerable de asistentes (6), con bastantes años y experiencia en la institución, la cantidad de resultados propuestos fue bastante amplia. Ello requirió un trabajo de procesado exhaustivo con objeto de unificar ideas y dar una coherencia general al análisis. Además, como era esperable, debido a la heterogeneidad del grupo y a las diferentes percepciones, se recibieron en algunos casos resultados contradictorios. En algunos participantes un aspecto como la gestión del personal se percibía como una fortaleza, ya que había una estructura definida, cadena de mando fija y también por los beneficios sociales otorgados; en cambio, en otros, se percibía más una debilidad, por falta de un espacio estratégico de gestión más allá de los proyectos y programas. Este aspecto requirió que algunos puntos fueran debatidos para alcanzar cierto grado de consenso entre los participantes.

Por último, se debe destacar que en algunos casos la misma o similar idea es válida para diferentes perspectivas. Por citar un ejemplo, se menciona como debilidad la falta de evaluaciones y sistematizaciones de los proyectos y experiencias de la organización, tanto

desde la perspectiva de procesos internos como de aprendizaje y crecimiento. Esto se debe a que por medio de estos estudios, los trabajadores y otros actores pueden aprender buenas prácticas o detectar posibles errores para no cometerlos en proyectos posteriores.

A continuación, se exponen las ideas que se han considerado más representativas de dicho análisis (se simplifica la nomenclatura de las perspectivas como F: Financiera, C: Cliente, P: Procesos, A: Aprendizaje y crecimiento):

- **Fortalezas:** Dentro de este apartado, se destacan ideas reiteradas por varios participantes como la existencia de recursos propios y costos indirectos de los proyectos para poder cubrir la estructura de la organización (F), beneficiarios y financiadores satisfechos con los resultados (C), alta calidad en las formulaciones y buena gestión de proyectos (P), y apropiación de la metodología de CESAL por parte de los trabajadores (A).
- **Debilidades:** En este apartado, los puntos más destacables para las diferentes perspectivas son la falta de donantes particulares/poca diversificación de fuentes de financiación (F), escasa involucración de la población en el ciclo completo del proyecto (C), falta de procesos de evaluación y sistematización organizada de los procesos (P), y escaso flujo de información entre oficinas territoriales (A).
- **Oportunidades:** De acuerdo con esta perspectiva, entre las ideas más repetidas por los participantes se pueden destacar la posibilidad de exportar metodologías a otras instituciones como servicio (F), existencia de nuevos financiadores para alianzas (C), posibilidad de mejorar ciertos procesos como compras o contrataciones (P), y realizar intercambios con otras instituciones (A).
- **Amenazas:** Para esta última perspectiva, se destacan como aportes fundamentales de los participantes: crisis mundial o fuerte bajada de la cooperación española (F), financiadores cada vez más exigentes y desmotivación de la población (C), sistemas más eficientes de rendición de cuentas de la competencia (P), y personal con experiencia y metodología aprendida que puede marchar a otras instituciones por motivo salarial u otros (A).

En la Tabla 17 y la Tabla 18, se expone el resultado procesado del análisis FODA completo.

Tabla 17

Análisis interno de la organización

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FINANCIERA	<p>Proyectos activos en cuatro regiones CETPRO La Rosa Blanca (fuente de ingresos) Costos indirectos de los proyectos, sirven a estructura Gran cantidad de proyectos aprobados Buen manejo financiero Se tiene una meta o conocimiento de costos de estructura Se cuenta con fuentes de recursos propios para cubrir estructura</p>	<p>No hay socios o donantes particulares (como en otras ONG) Insuficiente uso de infraestructuras propias o cedidas en uso (CETPRO, CAE) como fuente de ingresos Pasivo financiero (empresa social Siray wasi) Recibe aportes de 10 conocidos, no arriesga más Faltan fuentes de financiación En el CETPRO, no se ofertan cursos que tengan demanda No se percibe a CESAL como proveedores de servicios</p>
CLIENTE (financiador y beneficiario)	<p>Financiadores satisfechos – confían en CESAL Beneficiarios satisfechos y cambiados Presencia continua en las zonas de intervención Conocimiento de la realidad local y de los problemas y posibilidades de la población Buen trato a la población beneficiaria Dirigentes identificados con la institución Instituciones locales tienen confianza en CESAL Empresas e instituciones educativas respetan la manera de intervención Disponibilidad a cambios Confianza de la población Servicios educativos de calidad</p>	<p>No ser muy conocidos para nuevos financiadores: USAID, cooperación alemana, belga, noruega, etc. Poca relación con financiadores locales Poca difusión de logros realizados Escaso involucramiento de la población en el proceso de ciclo de proyecto. Solo como consulta</p>
PROCESOS INTERNOS	<p>Claridad en la línea de mando - Buena relación entre niveles de dirección, coordinación y técnicos Contrataciones de personal, bienes y servicios adecuadas Buena gestión de proyectos, técnica y económica Buena gestión del personal Experiencia en procesos Formatos y procedimientos claros y de calidad Alta calidad de presentación de formulaciones Buena gestión contable - Sistema contable y de gestión Instrumentos de gestión adecuados</p>	<p>Reuniones de seguimiento poco efectivas Gestión de archivos débil (proyectos y comunicación) Falta evaluación de servicios y acciones de los proyectos Deficientes procesos de compra en terreno Poca comunicación entre los servicios y los proyectos Falta de un espacio informativo y oportuno entre los niveles de gestión Falta de un proceso sistematizado de identificación y formulación de proyectos</p>
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	<p>Equipo multidisciplinario de 40 personas Buena organización del personal Fuerte identidad con la institución – compromiso con los valores Trabajadores con más de cinco años que se han apropiado de la metodología y son un patrimonio por su experiencia en CESAL Profesionales capaces y proactivos, con conocimiento de la realidad social Apuesta por valorar los recursos internos y su desarrollo Personal con capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes</p>	<p>Insuficiente planificación estratégica y adaptación a cambios Escasa capacitación especializada en ciertos sectores Profesionales que no quieren salir de la zona de confort – conformismo. Escaso riesgo hacia lo nuevo No existe plan de capacitación Falta de un plan de incentivos No se comparten las evaluaciones de procesos fallidos para aprendizaje Desconocimiento de ODS y otros conceptos a nivel de terreno No es habitual evaluación y sistematización de proyectos No se devuelven las evaluaciones a la población Escasas oportunidades de formación interna No se comparten conocimientos y procedimientos entre oficinas Bajos salarios, no cubren el costo de vida No existe una política salarial clara</p>

Tabla 18

Análisis externo de la organización

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FINANCIERA	<p>Empresas que demandan servicios sociales</p> <p>Presencia de emprendedores y colectivos</p> <p>Crecimiento de la inversión nacional</p> <p>Participación en empresa social (como COOPSUR)</p> <p>Poder exportar la metodología del CETPRO para otras instituciones</p>	<p>Baja financiación de la coop. Española y bajando la de UE y otras</p> <p>Crisis económica mundial – contracción de la economía (afecta a estado, ONG, empresas, sociedad civil, etc.)</p> <p>Retiro de la inversión local</p> <p>Competencias desleales de otras entidades</p> <p>Competencias de otros CETPROS con precios inferiores</p>
CLIENTE (financiador y beneficiario)	<p>Buena reputación del trabajo</p> <p>Los territorios donde se desarrolla el trabajo son oportunidad de mostrarlo</p> <p>Nuevas problemáticas que atender en un país de renta media (seguridad, medio ambiente, innovación)</p> <p>Apostar por otras zonas de intervención con mayores prioridades</p> <p>Existencia de nuevos financiadores (fondos locales públicos, empresas locales). Alianzas con instituciones públicas o privadas: mineras, estado, fundaciones</p> <p>Complementar servicios de otras instituciones</p> <p>Nuevos financiadores: USAID, cooperaciones europeas, multilaterales, bancos de desarrollo</p> <p>Entrar a redes</p> <p>Participación en foros donde se muestre el trabajo</p>	<p>Condiciones de pobreza y desorganización</p> <p>Priorización de otras actividades fuera del proyecto</p> <p>Entrada en la OCDE</p> <p>Beneficiarios exigen más de lo contemplado en los proyectos</p> <p>Financiador cada vez más exigente – rendición de cuentas exhaustiva técnica y económica</p> <p>Desmotivación de la población beneficiaria</p> <p>Empresas a través de RSE mal enfocada generan clientelismo</p>
PROCESOS INTERNOS	<p>Más relaciones con instituciones locales</p> <p>Sociedad civil organizada y consolidada con la que es posible trabajar de forma sistemática</p> <p>Relación con empresas que ofrecen servicios</p> <p>Mejorar procesos de compra de bienes y servicios</p> <p>Mejorar proceso de contratación de personal</p>	<p>Inestabilidad y cambios políticos interrumpen procesos internos</p> <p>Discontinuidad de las políticas locales con cambios de gobierno</p> <p>Sistemas más eficientes de rendición de cuentas de la competencia</p> <p>Que otras entidades se apropien de los logros de CESAL</p>
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	<p>Capacitación en gestión de la información estandarizada</p> <p>Convenios con universidades y otros centros para capacitación del personal</p> <p>Intercambios de experiencias con otras instituciones (otras ONG y empresas en RSE)</p> <p>Disponer fondos para capacitación continua en cada proyecto</p> <p>Existencia de plataformas gratuitas de capacitación</p> <p>Realizar sistematizaciones dentro de los proyectos</p> <p>Contactar con personas con experiencias en gestión de proyectos</p> <p>Jornadas/espacios para compartir experiencias de forma interna</p>	<p>Resistencia cultural</p> <p>Población tiene mayores demandas que no se pueden cubrir</p> <p>Personal con metodología de CESAL aprendida se va a otras instituciones —salida de talentos</p> <p>Aumento de costo de vida —búsqueda de otros empleos</p> <p>Carácter limitante de la extensión temporal de los proyectos</p>

4.6 Cultura Organizacional y Validación de Misión, Visión y Valores

Tal como se describe en el apartado de metodología 3.8.5, como colofón de la planificación estratégica de primer nivel se revisa la cultura organizacional. Con todos los datos anteriores, se vuelve la vista a la misión, visión y valores planteados, y se analiza la coherencia. Para realizar este proceso, se continúa con el taller participativo con los mismos participantes de los apartados anteriores (el contenido del taller puede consultarse en el Apéndice D). El objetivo es, por una parte, describir a grandes rasgos la cultura organizacional de la institución mediante un debate entre los participantes, para posteriormente, con toda la información desarrollada en el taller (misión, visión y valores propuestos, análisis interno y externo y cultura organizacional), modificar, afinar y validar la misión, visión y valores definitivos.

En primer lugar, se plantea un debate abierto, teniendo en cuenta los resultados ya obtenidos en este mismo taller, partiendo de cuatro preguntas referidas a la cultura organizacional. A continuación, se exponen los principales hallazgos/acuerdos alcanzados:

- ¿Cómo nos diferenciamos de otras organizaciones? ¿Qué hace única a la organización?

Lo que diferencia a CESAL del resto es la mirada integral sobre la persona y su problemática, el acompañamiento que realiza y su presencia permanente en los territorios.

- ¿Cuál es el clima de la organización? ¿Cómo este clima influye en la consecución de nuestra misión?

Se percibe que la organización apuesta por las personas y por su desarrollo. Existe una fuerte identificación con la institución y su misión, y esto hace que el trabajo en equipo sea fructífero, al mirar todos en la misma dirección y perseguir los mismos fines.

- ¿Qué tipo de cultura organizacional es la que más se impone en la institución?

Se percibe una cultura mixta, orientada a personas y también a resultados. Para la organización, debido a los estrictos marcos de financiación, fuertemente marcados por logros, indicadores, etc., es fundamental el alcanzar los resultados previstos. Al mismo tiempo, el centro de la cultura

organizacional son las personas y su desarrollo, por lo que apuesta por un equipo capacitado y motivado que pueda conseguir estos resultados.

- *¿De qué manera los grupos de interés influyen en la cultura organizacional? Los beneficiarios son sin duda el principal grupo de interés, y marcan la cultura organizacional en el sentido de que la misión de la organización es promover su desarrollo. Esto hace que orbite en torno a ello la estructura organizacional, las necesidades de capacitación o la cadena de mando, entre otros.*

Otros grupos de interés fundamentales son los financiadores de los proyectos y las instituciones públicas con las que trabaja la organización. Sobre los financiadores, todo el aspecto técnico y administrativo de la organización está orientado a cumplir los requerimientos, con lo que marca las necesidades de personal (dimensión y capacitación), así como los ritmos y tiempos de trabajo. Respecto a las instituciones públicas, fundamentalmente ministerios, gobiernos regionales y municipalidades; como actor tiene quizá una influencia menor; pero puede señalarse su importancia en la gestión de los procedimientos de la organización cuando las instituciones públicas son un actor de dicho procedimiento.

Una vez culminado el debate sobre la cultura organizacional de CESAL, se realizó una nueva revisión a la misión, visión y valores. Se observó que lo propuesto como misión, visión y valores era plenamente coherente con la cultura organizacional y se afinaron solo algunos detalles. En el caso de la misión, resultó necesario hacer una referencia a las comunidades y no solo a las personas, ya que CESAL trabaja habitualmente no con personas aisladas, sino formando comunidades (trabajo con familias, educación, fortalecimiento de la sociedad civil, etc.). Se aprovechó para darle una mejor redacción al enunciado. En lo que respecta a la visión, simplemente se puso un horizonte temporal marcado por la Agenda para el Desarrollo Sostenible (que marca la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS) y además se hizo la precisión de ser un referente para instituciones públicas y privadas a causa de la debilidad que se había puesto de manifiesto en el FODA de incrementar fondos propios, especialmente con instituciones privadas y oferta de servicios.

En el caso de los valores, se añadió el respeto al “potencial” de las personas y se precisó el valor de honestidad, añadiéndole confiabilidad. La razón es había sido una idea recurrente en el proceso el hecho de que beneficiarios, instituciones y otros actores “confiaban” en el buen trabajo de CESAL. Los enunciados definitivos son:

- **Misión:** Promover el desarrollo de las comunidades más desfavorecidas del Perú, educando y empoderando a las personas para recuperar su valor y contribuir al cambio del país.
- **Visión (orientada a la Agenda para el Desarrollo Sostenible):** Al 2030, ser una entidad de cooperación para el desarrollo sostenible referente para las instituciones públicas y privadas, con metodología de intervención diferenciada y validada en sectores estratégicos prioritarios para el país.
- **Valores:**
 - Autenticidad
 - Solidaridad
 - Respeto a las personas en su diferencia y a su potencial
 - Honestidad y confiabilidad
 - Transparencia y rendición de cuentas

4.7 Mapa Estratégico de la Organización

El siguiente proceso por desarrollar es definir el mapa estratégico de la organización. Esta metodología está descrita en el apartado 3.8.6. Para construir este análisis causal, y posteriormente el Cuadro de Mando Integral, se realizó un taller cuyo proceso en detalle puede consultarse en el Apéndice F.

En este taller, participaron los trabajadores del taller de planificación estratégica de primer nivel; además de algunos trabajadores escogidos de las diferentes oficinas territoriales, con objeto de enriquecer la propuesta e incorporar diferentes puntos de vista. El objetivo del taller fue establecer un conjunto de variables con relación causa-efecto, organizadas en un mapa estratégico, y definir indicadores, metas e iniciativas estratégicas que conformen un cuadro de mando para poder monitorear el desempeño en la organización de acuerdo con las cuatro perspectivas: financiera, de cliente, de los procesos, y de

aprendizaje y crecimiento. Todo ello se plantea partiendo del análisis interno y externo desarrollado en el Taller 2 y teniendo en cuenta los recursos valiosos de la organización definidos en el Taller 1. Los participantes fueron:

- Director (tesista)
- Director administrativo-financiero (tesista)
- Jefe de proyectos de sierra y selva
- Responsable de obras educativas Huachipa
- Responsable de identificación y formulación de proyectos
- Directora de comunicación y *fundraising*
- Dos jefes de proyectos de oficinas territoriales

En primer lugar, se expusieron los resultados del taller anterior, con el análisis interno y externo y los enunciados de misión, visión y valores acordados. Esta información permaneció visible de forma permanente para guiar las propuestas.

La definición de posibles temas estratégicos se realizó mediante lluvia de ideas de los participantes, comenzando por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y finalizando por la financiera; esto es, manteniendo la relación causa-efecto definida en el marco conceptual. Cada perspectiva despertó un interesante debate sobre qué temas son más estratégicos para la organización y pueden ser determinantes para que CESAL cumpla su misión, vaya tendiendo a su misión y sea fiel a los valores marcados. En ocasiones, se evidenciaron las distintas perspectivas de los participantes debido a su responsabilidad o dinámica de trabajo particular.

Se propusieron, por parte de los participantes, las siguientes dimensiones estratégicas. Posteriormente, hubo que depurar y reducir para obtener un cuadro coherente.

Perspectiva crecimiento y aprendizaje

- Crecimiento personal y laboral de los colaboradores
- Clima organizacional transversal
- Fomentar e incrementar las capacidades y el nivel formativo. Motivación
- Aprender mutuamente
- Clima laboral

- Capacitar a los colaboradores, en especialidades y al personal de campo
- Sistematización de las experiencias
- Fortalecer las oficinas territoriales
- Evaluación del personal
- Mejorar los salarios

Perspectiva de procesos internos

- Mejora de negociación con proveedores
- Mejora de procesos de adquisición de productos y servicios
- Mejorar la calidad de la identificación, formulación y sostenibilidad ambiental
- Gestión del conocimiento y la información
- Proceso de planificación
- Gestión del personal
- Mejorar ejecución completa del ciclo del proyecto
- Sistema informativo oportuno
- Mayor comunicación interna y externa
- Procedimiento, formatos y herramientas internas

Perspectiva de clientes (financiadores y beneficiarios)

- Relación con instituciones públicas
- Satisfacción de beneficiarios
- Identificar otros actores para aumentar impacto
- Voluntariado
- Relación con socios
- Relaciones adecuadas y propuestas especializadas con nuevos financiadores
- Alianzas estratégicas con empresas e instituciones públicas
- Diversificar territorios

Perspectiva financiera

- Captación de socios con solvencia financiera
- Búsqueda de nuevos financiadores
- Generar recursos propios
- Buscar financiar proyectos por tres millones de euros, para cubrir la estructura

- Generar empresas sociales
- Diversificar líneas de financiamiento de servicios
- Entrar en modelo de cadena de valor social

Posteriormente, con objeto de definir qué temas eran los fundamentales para la organización de entre las dimensiones propuestas por los participantes, se entró a debatir y analizar los resultados obtenidos. Al respecto, se tuvo como criterio para la selección de temas estratégicos lo señalado en la metodología: (a) los más pertinentes de acuerdo con la misión y visión definidas, (b) los que pueden aglutinar o resumir mejor la estrategia y (c) los que tienen un mejor relacionamiento causal para poder construir un mapa coherente que conduzca a la misión de la organización.

En la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, se descartaron algunos temas por ser excesivamente concretos, teniendo un enfoque más de iniciativa, de tal forma que podrían estar incluidos en algunos de los objetivos estratégicos. Entre los temas descartados están (a) sistematización de experiencias, (b) fortalecer oficinas territoriales, (c) evaluar al personal o (d) mejorar los salarios. Algunos otros temas eran de algún modo similares entre sí o estaban relacionados, como incrementar las capacidades/capacitar a los colaboradores o crecimiento personal y laboral/motivación; por lo que se trató de obtener un tema de consenso que aunara el sentido de ambos. Se llegó al consenso de que los temas que mejor calzaban con los criterios definidos eran tres: (a) formación y capacitación del personal, (b) motivación del personal y (c) clima laboral.

Para la perspectiva de procesos internos, con un total de 10 temas propuestos (el máximo, junto con crecimiento y aprendizaje), se descartaron igualmente algunos temas muy específicos y que no tenían cierto carácter global: sistema informativo oportuno, mayor comunicación, procedimientos, formatos y herramientas o diversas mejoras. De los temas restantes, los que mejor se adecuaban a describir de forma global la estrategia a seguir y mantenían una mejor relación de causa efecto fueron los que siguen: (a) procesos de planificación (fundamentales para poder establecer y aplicar la estrategia definida) gestión del personal, (b) gestión del ciclo de proyectos, y (c) gestión del conocimiento e información.

En la perspectiva de cliente, con un total de ocho temas propuestos, se comenzó descartando temas muy específicos como diversificar territorios, identificar otros actores o

voluntariado. Teniendo en cuenta que el concepto cliente, como se ha definido en varias ocasiones, abarca, para el caso que nos ocupa, tanto financiadores de proyectos como beneficiarios de los mismos, es necesario definir al menos uno que aglutine la estrategia a seguir para cada uno de estos dos actores. De lo expuesto, se definieron dos temas: (a) alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas (fundamental para el OE 3 de la investigación) y (b) satisfacción de los beneficiarios (que constituye el espíritu de la misión de la organización).

Por último, en la perspectiva financiera, que en la presente investigación tiene un sentido más cercano a sostenibilidad, de los siete temas propuestos por los participantes del taller, se descartaron algunos considerados específicos, no muy procedentes o poco alineados con la misión y visión de la organización, como buscar financiar proyectos para cubrir la estructura, generar empresas sociales o entrar en modelo de cadena de valor social. Teniendo presente el análisis FODA ya definido para esta perspectiva y poniendo el foco en los temas fundamentales para el sostenimiento financiero de la organización, se definen tres temas estratégicos de entre los propuestos: (a) diversificación de líneas de financiación, (b) generación de recursos propios y (c) como tema al que confluye el resto, sostenibilidad financiera.

Con esto, se define el mapa estratégico de la organización, que puede visualizarse en la Figura 20. En esta figura, se pueden apreciar las siguientes relaciones de causa-efecto:

- La adecuada capacitación y formación del personal conduce a un personal más motivado y, finalmente, a un mejor clima organizacional.
- Un mejor clima laboral repercute en una mejor gestión del conocimiento e información, ya que los procesos fluyen con mayor facilidad.
- La formación y capacitación del personal, debidamente orientada, repercute en una mejor gestión del personal, mejor gestión del ciclo de proyecto y mejores procesos de planificación.
- La motivación del personal, por su parte, tiene una influencia directa en la satisfacción de los beneficiarios. Si los beneficiarios están satisfechos, se incrementan las posibilidades de nuevos financiadores, con lo que se diversifican las líneas de financiación, la generación de recursos propios y la posibilidad de hacer nuevas alianzas. Esto se debe a que los financiadores

valoran un ejecutor de proyectos en la medida en que es capaz de cumplir sus objetivos de satisfacción de las necesidades.

- La diversificación de líneas de financiación facilita la generación de recursos propios y, finalmente, la sostenibilidad financiera de la organización.

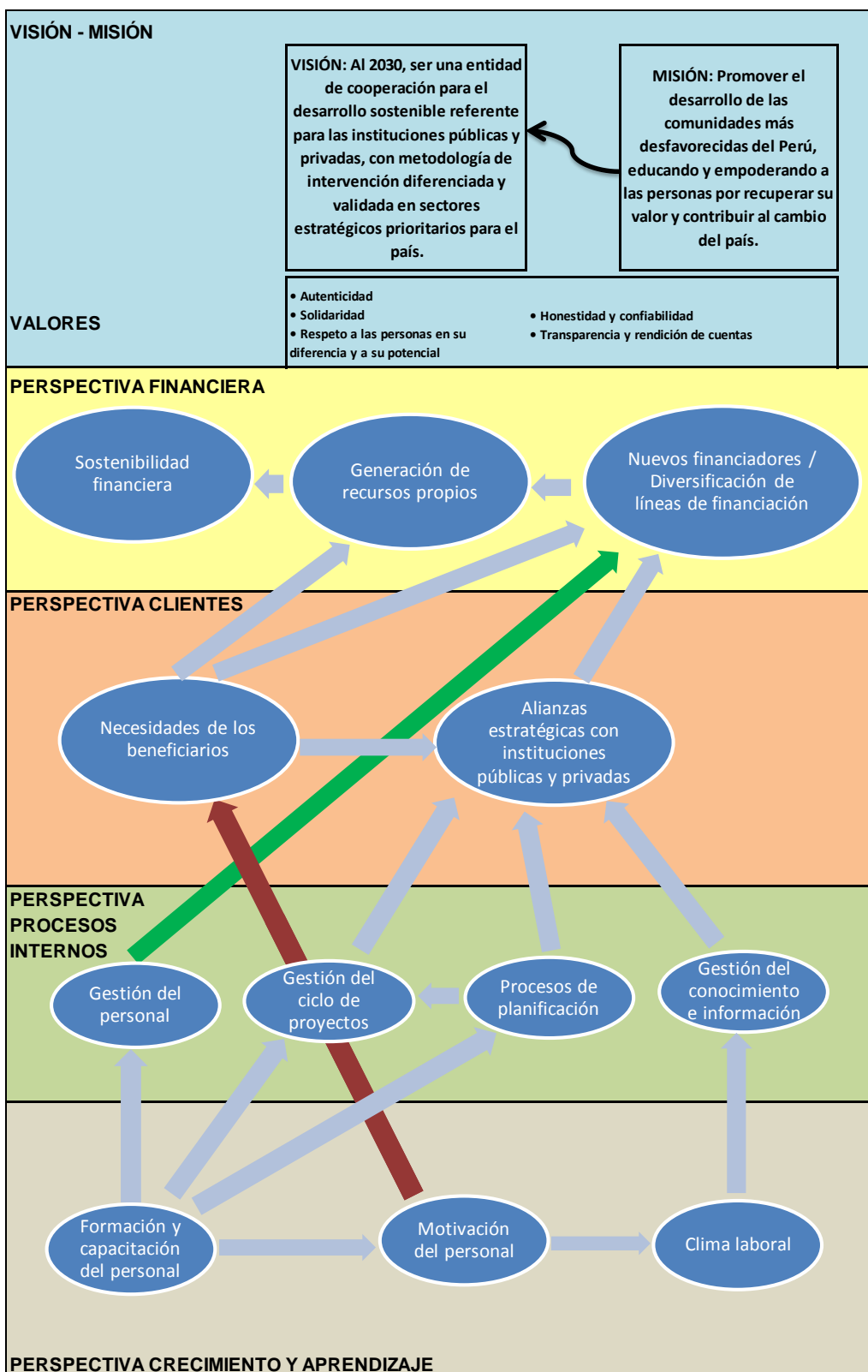


Figura 20. Mapa estratégico de la organización.

Finalmente, tal como se describió en la metodología, además de desarrollar el mapa estratégico clásico, se ha elaborado un cuadro auxiliar que establece, por cada perspectiva, la relación con algunos aspectos extraídos de los objetivos específicos de la investigación. Además, en este mismo cuadro se puede ver la correspondencia de cada una de las perspectivas con los recursos valiosos definidos anteriormente. De esta forma, se tiene presente cómo las estrategias de cada perspectiva pueden responder a los objetivos específicos y, por otro lado, qué recursos valiosos son más necesarios en cada perspectiva. Esto puede visualizarse en la Figura 21.

P E R S P E C T I V A	RELACIÓN CON OE DE LA INVESTIGACIÓN	RELACIÓN CON RECURSOS VALIOSOS DE LA ORGANIZACIÓN
F I N A N C I E R A	DESARROLLAR PROGRAMAS Y PROYECTOS SOSTENIBLES PROYECTOS ESCALABLES Y CON INCIDENCIA PÚBLICA APUNTAR A LA CONSECUCCIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN	1. Nivel gerencial 2. Identificar y formular 3. Coord. Territorial /Resp. Proyectos 8. Relación financiadores 9. Gestión recursos financ. y contables
C L I E N T E S	SATISFACCIÓN DE NECESIDADES DE LOS BENEFICIARIOS ALINEAMIENTO CON PRIORIDADES DEL FINANCIADOR ALINEAMIENTO CON PRIORIDADES ESTATALES Y GLOBALES (ODS) ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS	1. Nivel gerencial 3. Coord. Territorial /Resp. Proyectos 5. Capacidad ejecución proyectos 6. Relación benef./soc. civil 8. Relación financiadores 10. Instalaciones CETPRO 11. Instalaciones CAE
P I R N O T C E R S N O S	CAPACIDADES DE PLANEAMIENTO Y PROYECCIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EFICIENTE	1. Nivel gerencial 2. Identificar y formular 3. Coord. Territorial /Resp. Proyectos 4. Programa contable 5. Capacidad ejecución proyectos 7. Procedimientos de gestión y formatos 9. Gestión recursos financ. y contables
C A R P E R C E I N M D I I E Z N A T J O E	FORTALECER CAPACIDADES INSTALADAS CLIMA ORGANIZACIONAL	1. Nivel gerencial 5. Capacidad ejecución proyectos 10. Instalaciones CETPRO

Figura 21. Perspectiva-objetivos específicos-recursos valiosos.

4.8 Cuadro de Mando Integral (BSC) de la organización

En la metodología (apartado 3.8.7) se describe el proceso para definir el BSC. Este consiste en objetivos estratégicos, indicadores, inductores para cada año e iniciativas estratégicas.

Para construir estas herramientas, se sigue el procedimiento detallado en dicha metodología, que se ha plasmado de forma práctica en un taller participativo (ver Apéndice F). Se parte del mapa estratégico ya construido en el apartado anterior, para pasar a definir los objetivos estratégicos que deben responder a los temas marcados. Para ello, los participantes propusieron múltiples objetivos que se adecuaban a los temas estratégicos y se realizó una selección de los mismos, de modo que reflejaran de una mejor forma la estrategia de la organización. Los criterios de elección de objetivos estratégicos fueron los que siguen:

- Que pudieran ser fácilmente medibles mediante indicadores cuantitativos
- Que sean alcanzables para poder ser logrados
- Que involucren al personal de la organización
- Que estén alineados con la misión, visión y valores
- Que estén alineados con el análisis interno y externo
- Que sean consecuentes con los recursos valiosos de la organización definidos en el primer taller
- Que se puedan desarrollar fácilmente en iniciativas y planes de actuación

De este modo, los objetivos estratégicos definidos por perspectiva (financiera, clientes, internos, y aprendizaje y crecimiento) son los que a continuación se presentan.

Perspectiva financiera

- Conseguir la autosostenibilidad de la delegación de CESAL en Perú; esto es, que todos los gastos de la estructura sean asumidos por los fondos propios generados y los indirectos de los proyectos de cooperación conseguidos. Actualmente, esta cifra es cercana al 80 %.

- Incrementar el número de nuevos financiadores. Este objetivo es vital para poder diversificar las fuentes de financiación.
- Conseguir proyectos con fondos locales o multilaterales/bilaterales. Con esto, se pretende disminuir la dependencia histórica de la delegación española descrita en el apartado 4.1.
- Conseguir servicios para la generación de fondos propios. En el análisis interno, se detectó que CESAL tiene multitud de recursos (centros de formación, metodología, un registro OSCE para ser proveedor de servicios al Estado) que es necesario poner en valor para poder generar recursos propios e incrementar la autosostenibilidad.

Perspectiva clientes

- Financiadores y otros: Conseguir firma de convenios con nuevas instituciones y socios locales. De este modo, se va ampliando la cartera de financiadores y otros socios estratégicos; especialmente alineado con el OE3.
- Beneficiarios: Satisfacer las necesidades de los beneficiarios con las intervenciones. Este objetivo fue por práctica unánime, porque representa el corazón de nuestra misión y el principal objetivo a lograr con este trabajo.

Perspectiva procesos internos

- Cumplir todas las fases en los proyectos realizados (es decir, identificación, formulación, ejecución, seguimiento y monitoreo y evaluación de los proyectos). Esto se detectó como una debilidad de la institución que hace que no se extraigan todas las lecciones aprendidas posibles y sea una retroalimentación continua para los procesos.
- Planificar estratégica y operativamente. Es la materia de la presente investigación. Es fundamental disponer de un plan estratégico y plan operativo anual, y analizar su evolución. Este aspecto está alineado de forma especial al OE2.
- Hacer patrimonio y difundir el conocimiento y experiencia de CESAL. Esto está de algún modo relacionado con el primero de los objetivos para esta perspectiva. Es una debilidad detectada que la institución no pone en valor su

metodología y logros obtenidos, y hacerlo llevaría a un mayor conocimiento de la institución, mayores alianzas y financiadores, etc.

- Evaluar el desempeño de trabajo del personal de CESAL. Sobre el tema de gestión de personal surgieron numerosos objetivos por cumplir, ya que era un tema recurrente en el análisis interno. Los objetivos estaban fundamentalmente dirigidos a selección del personal (realizar una correcta selección, procedimientos, etc.) y la evaluación del desempeño. Finalmente se consideró que evaluar el rendimiento y cumplimiento de objetivos era primordial para asegurar la correcta ejecución de los proyectos, y era lo que más se alineaba con el análisis realizado anteriormente.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

- Disponer de un personal adecuadamente capacitado y especializado en sectores estratégicos para CESAL. Este objetivo, correspondiente al tema capacitación del personal, es fundamental para la correcta identificación, formulación y ejecución de los proyectos, responde a una debilidad identificada en el análisis (falta de personal especializado) y está alineado especialmente con el OE2.
- Disponer de un personal satisfecho, motivado con su trabajo e identificado con la institución. Un tema recurrente como la motivación del personal, que es vital para que la organización pueda cumplir su estrategia, quiso plasmarse con un objetivo claro y concreto que mida el nivel de satisfacción y la identificación con CESAL (misión, visión, valores, objetivos, etc.)
- Disminuir la rotación de personal en la institución. Con objeto de incluir algún objetivo con el que poder medir de algún modo el clima organizacional (algo siempre un poco subjetivo), se propuso por consenso este objetivo.

Una vez definidos y validados los objetivos estratégicos, el siguiente proceso es asignar indicadores medibles para cada objetivo. Al haber definido unos objetivos estratégicos bastante directos y concretos, la tarea de asignación de indicadores para medirlos fue relativamente sencilla. A la hora de definirlos, los criterios a adoptar fueron los que siguen:

- Que representen de forma clara el objetivo a medir

- Que sean cuantificables a través de números
- Que sean rentables en su medición (es decir, que el costo de medirlos no sea superior al beneficio conseguido con su uso)
- Que puedan ser comparables en el tiempo de forma directa

Algunos ejemplos de indicadores propuestos (se pueden visualizar de forma completa en las tablas del BSC) son los que se exponen en las líneas siguientes:

- Para el objetivo “Conseguir servicios para la generación de fondos propios” se propuso el indicador “Servicios de estudios o consultorías brindados a instituciones”. Este es un indicador numérico cuantitativo fácilmente medible y evaluable.
- Para el objetivo “Satisfacer las necesidades de los beneficiarios con las intervenciones” se propuso el indicador “Grado de satisfacción de los beneficiarios con la intervención”. Es directamente medible por medio de una encuesta de satisfacción en cada proyecto.
- Para el objetivo “Disminuir la rotación del personal” se propuso el indicador “Rotación del personal”, que mide directamente la rotación anual del personal. Es un ratio fácilmente medible y evaluable.

Con respecto a las metas o inductores para cada año, se realizó un debate entre los mismos participantes del taller. En algunas ocasiones, algunos trabajadores desde su perspectiva proponían metas excesivamente ambiciosas o poco realistas con las capacidades de la organización o que no respondían a una lógica. Las metas que resultaban demasiado extremas, sean por defecto o por exceso, se descartaron, y con el resto se trataba de alcanzar un consenso. En algunos casos, se aplicó un promedio de las metas propuestas por los participantes, y en otras, la meta planteada por alguno de ellos fue debidamente justificada y fue aceptada.

Una vez definidas las metas para cada año, ya solo resta la definición de iniciativas estratégicas. Estas iniciativas representan el mayor grado de operatividad y concreción del plan, ya que expresan los pasos a seguir. Asimismo, la importancia de una buena definición de iniciativas es grande, ya que de ello dependen los objetivos estratégicos y el cumplimiento de los indicadores asociados.

Nuevamente, al haber establecido los objetivos e indicadores de forma muy directa y concreta, alineados con la misión, visión, valores y con la estrategia de primer nivel bien validada y consensuada, la definición de iniciativas fue bastante directa. Con objeto de no complejizar demasiado el cuadro de mando, de entre las iniciativas propuestas se consideran aquellas de más fácil ejecución, que mejor cumplan con su misión de responder a la consecución del objetivo estratégico y que puedan estar mejor alineadas con los indicadores definidos. Se ha obtenido, finalmente, un total de 15 iniciativas, divididas por perspectivas tal como sigue:

- Financiera: 5 iniciativas
- Cliente: 2 iniciativas
- Procesos internos: 4 iniciativas
- Crecimiento y aprendizaje: 4 iniciativas

Finalmente, se completó el BSC con la indicación de qué recursos valiosos son fundamentales en cada una de las perspectivas para ejecutar la estrategia marcada. Como se ha comentado anteriormente, si bien se han definido once recursos como recursos valiosos en el análisis efectuado en el primer taller, no todos ellos son desplegados y potenciados de la misma forma en todas las perspectivas, para ejecutar las iniciativas concretas y cumplir los objetivos estratégicos. Por ejemplo, el recurso relacionado con la buena gestión de recursos financieros y contables es especialmente necesario para la perspectiva financiera y la de procesos internos, pero no resulta tan esencial para las de clientes, y crecimiento y aprendizaje.

En las tablas siguientes, se puede consultar el BSC completo, incluyendo, por cada perspectiva, los temas y objetivos estratégicos, los indicadores y los inductores para cada uno de los cinco años; así como las iniciativas por desarrollar. Finalmente, se puede consultar la correspondencia con los recursos más valiosos para cada perspectiva. En la Tabla 19, se visualiza todo el contenido referido a la perspectiva financiera y la de cliente, mientras que en la Tabla 20 se puede hacer lo propio para las perspectivas de procesos internos, y crecimiento y aprendizaje.

Tabla 19

BSC – Perspectivas financiera y cliente

PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	INDUCTOR					INICIATIVA	RECURSOS VALIOSOS
				2019	2020	2021	2022	2023		
FINANCIERA	Sostenibilidad financiera	Conseguir la autosostenibilidad de la delegación de CESAL en Perú	Cobertura del gasto de estructura	90%	90%	95%	95%	100%	· Elaboración y seguimiento del plan presupuestario anual	1. Nivel gerencial 2. Identificar y formular 3. Coord. Territorial /Resp. Proyectos 8. Relación financiadores 9. Gestión recursos financ. y contables
	Nuevos financiadores / diversificación líneas de financiamiento	Incrementar el número de nuevos financiadores	Nuevos financiadores	2 nuevos financiadores	2 nuevos financiadores	2 nuevos financiadores	2 nuevos financiadores	2 nuevos financiadores	· Análisis de prioridades de cada potencial financiador y compatibilidad con la estrategia de CESAL · Elaboración de un plan de actuación (reuniones, participación en foros, envío de información, invitación a eventos, etc.)	
		Conseguir proyectos con fondos locales o multilaterales/bilaterales (excepto cooperación española)	Proyectos financiados	2 proyecto > 1 año y >500.000 sol/año	2 proyecto > 1 año y >500.000 sol/año	2 proyecto > 1 año y >500.000 sol/año	2 proyecto > 1 año y >500.000 sol/año	2 proyecto > 1 año y >500.000 sol/año		
Generar recursos propios	Conseguir servicios para la generación de fondos propios	Servicio de estudios o consultorías brindados a instituciones públicas o privadas	2	3	3	4	4	· Elaboración de un catálogo de servicios ofrecidos, sus características y precios (gestión social, servicios educativos, capacitaciones, etc.) y difusión en sitios especializados · Elaboración de un plan de actuación para relacionamiento con instituciones potencialmente interesadas en los servicios		
CLIENTE	Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas	Conseguir firma de convenios con nuevas instituciones y socios locales	Convenios firmados con instituciones o socios locales	5	6	8	8	9	· Identificación de instituciones, y firma de convenios	1. Nivel gerencial 3. Coord. Territorial /Resp. Proyectos 5. Capacidad ejecución proyectos 6. Relación benef./soc. civil 8. Relación financiadores 10. Instalaciones CETPRO 11. Instalaciones CAE
	Necesidades de los beneficiarios	Satisfacer las necesidades de los beneficiarios con las intervenciones	Grado de satisfacción de los beneficiarios con la intervención - Mejora calidad de vida	60%	70%	75%	80%	80%	· Elaboración de encuesta de satisfacción de beneficiarios y aplicación al menos 1 vez al año	

Tabla 20

BSC: Perspectivas procesos internos y crecimiento y aprendizaje

PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	INDUCTOR					INICIATIVA	RECURSOS VALIOSOS
				2019	2020	2021	2022	2023		
PROCESOS INTERNOS	Gestión del ciclo del proyecto: Identificación-formulación-ejecución-seguimiento-evaluación	Cumplir todas las fases en los proyectos realizados	Proyectos que cumplen todas las fases/Proyectos ejecutados	70% proyectos ejecutados cumplen todas las fases	75% proyectos ejecutados cumplen todas las fases	80% proyectos ejecutados cumplen todas las fases	85% proyectos ejecutados cumplen todas las fases	90% proyectos ejecutados cumplen todas las fases	· Evaluación del cumplimiento de las fases durante la vida de los proyectos y su correcta ejecución y alineamiento con la estrategia de CESAL	1. Nivel gerencial 2. Identificar y formular 3. Coord. Territorial /Resp. Proyectos 4. Programa contable 5. Capacidad ejecución proyectos 7. Procedimientos de gestión y formatos 9. Gestión recursos financ. y contables
	Procesos de planificación	Planificar estratégica y operativamente	Existencia y aplicación de una estrategia y guía de operaciones	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	· Elaboración y validación de plan estratégico y plan operativo, seguido trimestralmente	
	Gestión del conocimiento e información	Hacer patrimonio y difundir el conocimiento y experiencia de CESAL	Existencia de evidencias (evaluaciones, sistematizaciones, metodologías) que patrimonializan y ponen en valor el conocimiento y experiencia de CESAL	2	3	3	4	4	· Elaboración de documentos que patrimonialicen el conocimiento de la institución (evaluaciones, sistematizaciones, metodologías) y difusión de las mismas	
	Gestión de personal	Evaluar el desempeño de trabajo del personal de CESAL	Aplicación de desempeño de trabajo al personal de CESAL	50% (puestos clave)	60%	75%	90%	100% (todos los puestos)	· Elaborar términos para la evaluación de la eficiencia del procedimiento y aplicarlo al menos 1 vez al año para el personal	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Formación y capacitación del personal	Disponer de un personal adecuadamente capacitado y especializado en sectores estratégicos para CESAL	Personal que participa en cursos o seminarios especializados en sectores estratégicos	50%	60%	65%	70%	75%	· Elaboración y aplicación de un plan de capacitación de acuerdo a los sectores estratégicos y las necesidades de la institución	1. Nivel gerencial 5. Capacidad ejecución proyectos 10. Instalaciones CETPRO
	Motivación del personal	Disponer de un personal satisfecho, motivado con su trabajo e identificado con la institución	Satisfacción del personal que trabaja en la institución	70%	75%	80%	85%	90%	· Elaboración y aplicación de encuesta de satisfacción de trabajadores (al menos 1 al año)	
	Clima Laboral	Disminuir la rotación de personal en la institución	Rotación del personal	<20%	<15%	<10%	<10%	<10%	· Desarrollar los términos de una carrera profesional con beneficios sociales crecientes · Desarrollar una jornada de integración del personal (al menos 1 al año)	

4.9 Construcción de Iniciativas Estratégicas

En el apartado anterior ya se definieron las iniciativas a desarrollar para desplegar la estrategia definida en el BSC. Se obtuvo un total de 15 iniciativas. Sin embargo, el mero enunciado de las iniciativas no es suficiente para conocer en profundidad de qué forma aplicarlas, quién es responsable, cuándo se va a realizar (con qué frecuencia) o cómo (descripción procedimental).

Para desarrollar las iniciativas estratégicas, se propuso una división de los participantes en tres grupos, de modo que cada grupo pueda definir un grupo de iniciativas que estén más relacionadas con su función. Posteriormente, se realizó una puesta en común, debate y, finalmente, se alcanzaron los consensos sobre el desarrollo de cada iniciativa contemplada. El resultado del desarrollo de iniciativas puede consultarse en las siguientes tablas que se muestran a continuación:

- Tabla 21: Iniciativas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8
- Tabla 22: Iniciativas 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15

Tabla 21

Desarrollo de iniciativas I

INICIATIVA	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO	QUIÉN	CÓMO	CUÁNTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN
1. Elaboración y seguimiento del plan presupuestario anual	Necesidad de conocer los costos operativos anuales de la organización y tener un control periódico del mismo para poder identificar y corregir desviaciones	Oficina principal CESAL	Elaboración último trimestre año anterior. Seguimiento trimestral.	Director	Datos históricos. Recogida de información económica por territorios, revisión, consolidación, validación y difusión	Jornadas de trabajo dedicadas (7 colaboradores x 3 días)	Plan Informes de seguimiento periódico
2. Análisis de prioridades de cada potencial financiador y compatibilidad con la estrategia de CESAL 3. Elaboración de un plan de actuación (reuniones, participación en foros, envío de información, invitación a eventos, etc.)	Necesidad de identificar nuevos financiadores que consoliden la estrategia y propuesta de desarrollo de la institución Diversificar líneas de financiación para disminuir riesgos	Oficina principal CESAL Oficinas territoriales CESAL Oficinas potenciales financiadores Otros espacios donde se desarrollan eventos para la consecución del objetivo	Elaboración inicial y actualización mensual.	Director de identificación y formulación	Bases de datos preexistentes Reuniones con responsables de oficinas territoriales Elaboración de agenda de trabajo y seguimiento	Jornadas de trabajo dedicadas (5 colaboradores x 5 días). Contratación de un nuevo personal: técnico de formulación	Base de datos Agenda de trabajo- Plan de actuación Actas de reuniones Informes de seguimiento periódico
4. Elaboración de un catálogo de servicios ofrecidos, sus características y precios (gestión social, servicios educativos, capacitaciones, etc.) y difusión en sitios especializados 5. Elaboración de un plan de actuación para relacionamiento con instituciones potencialmente interesadas en los servicios	Necesidad de fondos propios para financiar los gastos de estructura no cubiertos por proyectos	Oficina principal CESAL Oficinas territoriales CESAL Oficinas y centros de potenciales clientes (ministerios, municipalidades, empresas, colegios, universidades, etc.)	Elaboración de catálogo anual Difusión continua durante el año	Director relaciones institucionales y comunicación	Datos históricos Recogida de información por territorios, revisión, consolidación, validación y difusión Elaboración de material físico y virtual Reuniones con potenciales clientes	Jornadas de trabajo dedicadas (2 colaboradores x 5 días)	Catálogo físico y virtual. Actas de reuniones. Plan de actuación Informes de seguimiento periódico Constancias de servicios/consultorías ejecutados - conformidad de servicio
6. Identificación de instituciones y firma de convenios	Formalizar relaciones interinstitucionales para consolidar relaciones con perspectiva de financiamientos futuros y otros beneficios mutuos con socios locales	Oficina principal CESAL Oficinas territoriales CESAL	Convenios identificados y firmados de forma continua Seguimiento al cumplimiento semestral	Director Coordinadores territoriales	Datos históricos (otros convenios similares) Acuerdos previos con las otras instituciones Reuniones periódicas con las instituciones	Jornadas de trabajo dedicadas (6 colaboradores x 5 días)	Convenios firmados Actas de reunión y seguimiento.
7. Elaboración de encuesta de satisfacción de beneficiarios y aplicación al menos 1 vez al año	El beneficiario es el principal cliente de una ONG y el objeto de su misión por lo que es fundamental conocer si las actuaciones llevadas a cabo conducen a su satisfacción	Terreno de ejecución de los proyectos	A la finalización de cada proyecto o al menos 1 al año	Jefes de proyecto	Identificar principales necesidades por grupo de beneficiarios. Elaborar, aplicar encuesta y procesar resultados	Jornadas de trabajo dedicadas (12 colaboradores x 2 días)	Encuestas Consolidado - resultados de aplicación de encuestas.
8. Evaluación del cumplimiento de las fases durante la vida de los proyectos y su correcta ejecución y alineamiento con la estrategia de CESAL	Necesidad de conocer que cada proyecto, siendo resultado de un proceso integral de planificación, cumple todas las fases del ciclo de proyecto	Oficina principal CESAL	De forma continua en la vida de los proyectos	Director de identificación y formulación (fase identificación y formulación) Coordinadores territoriales (resto de fases)	Elaboración de plantilla de evaluación de cumplimiento del ciclo de proyecto	Jornadas de trabajo dedicadas (9 colaboradores x 10 días)	Plantilla de evaluación por proyecto

Tabla 22

Desarrollo de iniciativas II

INICIATIVA	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO	QUIÉN	CÓMO	CUÁNTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN
9. Elaboración y validación de plan estratégico y plan operativo, seguido trimestralmente	Plan estratégico es vital para la consecución de la misión de la institución Plan operativo mide la consecución concreta del plan estratégico en cada año (objetivos, indicadores, metas, iniciativas) y sirve para evaluar el cumplimiento de la estrategia marcada	Oficina principal CESAL	Plan estratégico —cada 5 años con revisión anual. Plan operativo anual —último trimestre año anterior	Director	El director se sirve de los insumos proporcionados por director administrativo, director de identificación y formulación, coordinadores territoriales y responsables de proyecto Elabora el plan estratégico y lo valida con el equipo	Jornadas de trabajo dedicadas (11 colaboradores x 3 días)	Plan estratégico Plan operativo Informe trimestral de seguimiento del plan operativo
10. Elaboración de documentos que patrimonialicen el conocimiento de la institución (evaluaciones, sistematizaciones, metodologías) y difusión de las mismas	Necesidad de dar a conocer experiencia e iniciativas de la institución en sectores estratégicos para posicionarse como referente	Oficina principal CESAL	Continuo —al finalizar proyectos que impliquen sectores estratégicos para la institución	Director	Elaborar términos de referencia y contratar servicios especializados den valor a la propuesta desarrollada	Servicios profesionales: al menos 2 propuestas al año	Términos de referencia y contrato. Documento final - físico y virtual Constancias de difusión del documento (eventos, foros, presentaciones, etc.)
11. Elaborar términos para la evaluación de la eficiencia del procedimiento y aplicarlo al menos 1 vez al año para el personal	La evaluación de la eficiencia del trabajo del personal es fundamental para la ejecución de los proyectos, para realizar una gestión de personal adecuado y minimizar sobrecostos	Oficina principal CESAL Oficinas territoriales CESAL	Trimestral	Director	Elaboración y aplicación de plantilla para evaluación del desempeño laboral	Jornadas de trabajo dedicadas (10 colaboradores x 5 días) 3 Consultores externos (psicólogos, técnicos de recursos humanos, médicos)	Documentos de evaluaciones de desempeño del personal. TDR y contratos consultorias.
12. Elaboración y aplicación de un plan de capacitación de acuerdo a los sectores estratégicos y las necesidades de la institución	Para la consecución de la misión de la organización es fundamental disponer de personal capacitado y especializado en sectores estratégicos y que respondan a las necesidades de la población	Oficina principal CESAL Oficinas territoriales CESAL Centros de formación	Al menos un curso general o especializado al trimestre	Director administrativo-financiero	Se elabora el plan de capacitación de acuerdo a los sectores identificados en el plan estratégico. Para la aplicación del mismo se identifican centros formativos especializados	Al menos cuatro cursos de formación para el personal	Plan de capacitación Informe de cursos realizados Listado de personal que participa en los cursos Constancias de aprobación o asistencia de cursos
13. Elaboración y aplicación de encuesta de satisfacción de trabajadores (al menos 1 al año)	Disponer de un personal satisfecho, motivado e identificado para mejorar la eficiencia del trabajo y el desempeño laboral	Oficina principal CESAL Oficinas territoriales CESAL	Al menos 1 evaluación al años	Director	El director promueve y aplica encuestas de satisfacción del personal de forma física y virtual	Jornadas de trabajo dedicadas (3 personas x 3 días)	Encuesta de satisfacción de personal Informe de resultados Informe de rotación de personal
14. Desarrollar los términos de una carrera profesional con beneficios sociales crecientes	Desarrollar un adecuado clima laboral que disminuya la rotación del personal	Oficina principal CESAL Oficinas territoriales CESAL	Una vez al año	Director	El director, partiendo de los resultados de las encuestas de satisfacción, identifica las necesidades y a partir de ahí se diseña el plan de carrera, los incentivos adicionales y otros. Se mide a final de año la rotación del personal	Jornadas de trabajo dedicadas (3 personas x 3 días)	Resolución de beneficios adicionales concedidos Plan de carrera profesional aprobado Informe de rotación de personal
15. Desarrollar una jornada de integración del personal (al menos 1 al año)	Desarrollar un adecuado clima laboral que disminuya la rotación del personal	Oficina principal CESAL Oficinas territoriales CESAL	Una vez al año	Director	Se programa y ejecuta una jornada de integración con todo el personal	Jornadas de trabajo dedicadas (3 personas x 3 días)	Listas de asistencia a la jornada Reportaje fotográfico

4.10 Valorización de Iniciativas y Análisis Económico

4.10.1 Costos de las valorizaciones

En este apartado, se realiza la valorización de las 15 iniciativas con la aplicación y la no aplicación del plan estratégico propuesto, como resultado del análisis y la construcción del BSC. A su vez, se detallarán los ingresos potenciales para los siguientes cinco años, que serán también el resultado de la aplicación y no aplicación del plan estratégico. La Tabla 21 y la Tabla 22 mostraron los detalles del desarrollo y aplicación de cada iniciativa, pero se tiene que responder a la interrogante de cuánto costará cada iniciativa. Para obtener el presupuesto de gastos, se aplica la metodología propuesta en el punto 3.8.9 Paso 9, con la valorización de cada iniciativa.

En la Tabla 23, se evidencia el detalle de la valorización de cada iniciativa para ejecutar el *planeamiento estratégico*, planteado para un periodo de cinco años y cuyos valores monetarios están dados en soles. Las partidas presupuestarias que se consideran son las siguientes: (a) personal en planilla, (b) servicios profesionales, (c) capacitaciones y (d) equipos. Estas partidas son las que están directamente relacionadas con la consecución de las iniciativas.

Para el caso de la partida Personal en Planilla, se tiene diversos tipos de colaboradores que están involucrados directamente en llevar a cabo cada iniciativa. El costo mensual de cada uno servirá para obtener el costo por hora. El personal en planilla, sin la aplicación del plan estratégico, tendrá un incremento del 4 % anual de su costo mensual, cifra que se obtiene adicionando un punto al promedio de la tasa de inflación del Perú entre los años 2015 al 2017 (2.99 %), que es una práctica de incremento salarial que ya se viene dando en los últimos años en la organización. Aplicando el plan estratégico al personal en planilla, como parte de su motivación, se le incrementará anualmente el doble del aumento sin la aplicación del plan, o sea el 8 %. Esto servirá como parte del incentivo a todo el personal involucrado con el plan. Para el caso de los servicios profesionales y capacitaciones, se incrementará un 5 % anual como parte del supuesto incremento de costos de los servicios.

Tabla 23

Valorización de iniciativas con plan estratégico (soles)

	AÑOS	2019	2020	2021	2022	2023
INICIATIVA 1		4,620	4,989	5,388	5,819	6,285
PERSONAL PLANILLA		4,620	4,989	5,388	5,819	6,285
INICIATIVA 2 y 3		76,034	82,116	88,686	95,781	103,443
PERSONAL PLANILLA		76,034	82,116	88,686	95,781	103,443
INICIATIVA 4 y 5		1,156	1,249	1,348	1,456	1,573
PERSONAL PLANILLA		1,156	1,249	1,348	1,456	1,573
INICIATIVA 6		6,631	7,161	7,734	8,353	9,021
PERSONAL PLANILLA		6,631	7,161	7,734	8,353	9,021
INICIATIVA 7		2,332	2,518	2,720	2,937	3,172
PERSONAL PLANILLA		2,332	2,518	2,720	2,937	3,172
INICIATIVA 8		16,986	18,344	19,812	21,397	23,109
PERSONAL PLANILLA		16,986	18,344	19,812	21,397	23,109
INICIATIVA 9		6,753	7,293	7,876	8,506	9,187
PERSONAL PLANILLA		6,753	7,293	7,876	8,506	9,187
INICIATIVA 10		40,000	42,000	44,100	46,305	48,620
SERVICIOS PROFESIONALES		40,000	42,000	44,100	46,305	48,620
INICIATIVA 11		25,308	26,882	28,560	30,349	32,256
PERSONAL PLANILLA		10,308	11,132	12,023	12,985	14,023
SERVICIOS PROFESIONALES		15,000	15,750	16,538	17,364	18,233
INICIATIVA 12		10,000	10,500	11,025	11,576	12,155
CAPACITACIONES		10,000	10,500	11,025	11,576	12,155
INICIATIVA 13		2,225	2,403	2,596	2,803	3,027
PERSONAL PLANILLA		2,225	2,403	2,596	2,803	3,027
INICIATIVA 14		2,225	2,403	2,596	2,803	3,027
PERSONAL PLANILLA		2,225	2,403	2,596	2,803	3,027
INICIATIVA 15		2,225	2,403	2,596	2,803	3,027
PERSONAL PLANILLA		2,225	2,403	2,596	2,803	3,027
INVERSIÓN TRANSVERSAL		56,400	0	0	0	0
EQUIPOS		56,400	0	0	0	0
portátiles		33,000				
fotocopiadora		8,400				
multimedia		9,000				
cámara fotográfica		6,000				
TOTAL		252,893	210,263	225,036	240,889	257,903

En la Tabla 24, se aprecia el detalle de la valorización de cada iniciativa sin ejecutar el *planeamiento estratégico*. De igual manera, se está considerando un periodo de cinco años,

los valores monetarios, también están dados en soles. Las partidas presupuestarias que se están considerando sin plan, son las siguientes: (a) personal en planilla, (b) servicios profesionales y (c) equipos. Estas partidas son las que están directamente relacionadas con la consecución de las iniciativas sin plan estratégico.

Tabla 24

Valorización de iniciativas sin plan estratégico (soles)

AÑOS		2019	2020	2021	2022	2023
INICIATIVA 1		4,448	4,626	4,811	5,004	5,204
	PERSONAL PLANILLA	4,448	4,626	4,811	5,004	5,204
INICIATIVA 2 y 3		4,847	5,041	5,242	5,452	5,670
	PERSONAL PLANILLA	4,847	5,041	5,242	5,452	5,670
INICIATIVA 4 y 5		1,113	1,158	1,204	1,252	1,302
	PERSONAL PLANILLA	1,113	1,158	1,204	1,252	1,302
INICIATIVA 6		6,385	6,641	6,906	7,183	7,470
	PERSONAL PLANILLA	6,385	6,641	6,906	7,183	7,470
INICIATIVA 7		2,245	2,335	2,429	2,526	2,627
	PERSONAL PLANILLA	2,245	2,335	2,429	2,526	2,627
INICIATIVA 8		16,356	17,011	17,691	18,399	19,135
	PERSONAL PLANILLA	16,356	17,011	17,691	18,399	19,135
INICIATIVA 9		6,503	6,763	7,033	7,315	7,607
	PERSONAL PLANILLA	6,503	6,763	7,033	7,315	7,607
INICIATIVA 10		20,000	21,000	22,050	23,153	24,310
	SERVICIOS PROFESIONALES	20,000	21,000	22,050	23,153	24,310
INICIATIVA 11		9,926	10,323	10,736	11,165	11,612
	PERSONAL PLANILLA	9,926	10,323	10,736	11,165	11,612
	SERVICIOS PROFESIONALES	0	0	0	0	0
INICIATIVA 12		0	0	0	0	0
	NO SE REALIZA	0	0	0	0	0
INICIATIVA 13		2,143	2,229	2,318	2,410	2,507
	PERSONAL PLANILLA	2,143	2,229	2,318	2,410	2,507
INICIATIVA 14		2,143	2,229	2,318	2,410	2,507
	PERSONAL PLANILLA	2,143	2,229	2,318	2,410	2,507
INICIATIVA 15		2,143	2,229	2,318	2,410	2,507
	PERSONAL PLANILLA	2,143	2,229	2,318	2,410	2,507
INVERSIÓN TRANSVERSAL		22,800	0	0	0	0
EQUIPOS		22,800	0	0	0	0
	portátiles	15,000				
	fotocopiadora	2,800				
	multimedia	3,000				
	cámara fotográfica	2,000				
TOTAL		101,052	81,583	85,056	88,679	92,457

Los costos que se apreciarán en la Tabla 25 representan el resumen de las valorizaciones de todas las iniciativas, con plan estratégico (15), los cuales tienen un importante porcentaje en la inversión de personal. Más del 50 % (52 % en el 2019, hasta el 69 % en el 2023) de las valorizaciones está derivado a *personal en planilla*. En el primer año se está invirtiendo en equipos diversos que servirán como instrumentos para llevar a cabo, de la mejor manera, las iniciativas. Esta inversión en equipos es transversal a todas las iniciativas (por eso, se colocó en la Tabla 23 y 24, como *inversión transversal*). La valorización de las iniciativas para el primer año es de S/ 252,893, que será el primer empuje para llevar a cabo las iniciativas anuales.

Tabla 25

Resumen de valorización de iniciativas con plan estratégico (soles)

Partidas presupuestarias	2019	2020	2021	2022	2023
PERSONAL PLANILLA	131,493	142,013	153,374	165,644	178,895
SERVICIOS PROFESIONALES	55,000	57,750	60,638	63,669	66,853
CAPACITACIONES	10,000	10,500	11,025	11,576	12,155
EQUIPOS	56,400	0	0	0	0
TOTAL	252,893	210,263	225,036	240,889	257,903

El resumen de la valorización de las iniciativas sin plan estratégico se encuentra en la Tabla 26, la valorización del primer año, sin plan, es de S/101,052, una cifra mucho menor al de iniciativas con plan estratégico, es decir, el gasto en promedio es el 40% menor al de las iniciativas con plan estratégico. También, se puede apreciar en la tabla 26 que la partida presupuestaria de Capacitación es cero en todos los años, esto quiere decir que sin la implantación del plan estratégico no habrá ningún gasto referido a capacitación del personal. Por último, la Inversión Transversal es menos de la mitad aplicando el plan estratégico.

Tabla 26

Resumen de valorización de iniciativas sin plan estratégico (soles)

Partidas presupuestarias	2019	2020	2021	2022	2023
PERSONAL PLANILLA	58,252	60,583	63,006	65,526	68,147
SERVICIOS PROFESIONALES	20,000	21,000	22,050	23,153	24,310
EQUIPOS	22,800	0	0	0	0
TOTAL	101,052	81,583	85,056	88,679	92,457

4.10.2 Ingresos con y sin planeamiento estratégico

Para el análisis económico es necesario tener, además de las valorizaciones de las iniciativas, los ingresos que se dispondrán para cada año en cuestión. En la Tabla 27, se presentan los ingresos que se esperan obtener durante el periodo de cinco años en moneda local de diversas fuentes de financiamiento. Esto es resultado de la aplicación del planeamiento estratégico.

Tabla 27

Ingresos con plan estratégico (soles)

	108 %	108 %	108 %	108 %	108 %
	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por fuentes de financiamiento					
AECID	87,400	76,693	44,600	48,168	52,022
COOP DESCENTRALIZADA	30,044	23,598	15,929	17,203	18,579
COOP MULTILATERAL	40,969	56,045	89,200	96,336	104,043
PRIVADA	68,281	79,643	95,572	103,218	111,475
PÚBLICA LOCAL	46,431	58,995	73,272	79,133	85,464
	273,125	294,975	318,573	344,059	371,583
% de financiación histórica 2013-2018	2019	2020	2021	2022	2023
33 %	32 %	26 %	14 %	14 %	14 %
14 %	11 %	8 %	5 %	5 %	5 %
13 %	15 %	19 %	28 %	28 %	28 %
24 %	25 %	27 %	30 %	30 %	30 %
16 %	17 %	20 %	23 %	23 %	23 %
100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Primero, los ingresos con planeamiento estratégico se obtendrán de aquellos fondos de libre disposición de los proyectos de la organización, que provienen de las diversas fuentes de financiamiento como se apreció en la Tabla 27. Para fijar el ingreso del primer año, se ha tomado como supuesto que, por lo menos, se debe obtener como ingresos un 8 % adicional al total de la valorización del primer año, para el caso de poner en marcha el planeamiento estratégico propuesto. Para el caso de no aplicar el planeamiento estratégico, será del 2 % del costo del primer año.

Segundo, estos ingresos se van a distribuir según fuente de financiamiento y, a su vez, de acuerdo con la distribución histórica que ha tenido CESAL en los últimos seis años. Es decir, la distribución efectuada durante los años 2013-2018, dato que se encuentra en la Tabla 27.

Tercero, los porcentajes de distribución durante los años tendrán variaciones positivas y negativas, dependiendo de la tendencia de financiamiento. La financiación española, es decir la AECID y la cooperación descentralizada, ha significado durante los últimos seis años un total del 47 % de la financiación de los proyectos de CESAL. Esta financiación tiene la tendencia de ir disminuyendo con el tiempo; ya no se dependerá tanto de la financiación española. Sin embargo, a su vez, se ha tenido financiación multilateral en los últimos seis años, con un 13 %, y de financiamiento privado del 24 %; finalmente, la financiación pública local ha sido del 16 %. Estas tres últimas fuentes tomarán una importancia relevante en la cooperación, y para CESAL significará lograr el incremento anual de estas financiaciones, y será en este contexto donde se apunte la formulación de nuevas propuestas de desarrollo.

En la Tabla 28, se exponen los ingresos que se esperan obtener durante el periodo de cinco años en moneda local de diversas fuentes de financiamiento, como resultado de la no aplicación del planeamiento estratégico. Con los mismos pasos anteriores, se obtienen los ingresos sin planeamiento estratégico. También, se considera el supuesto del aumento costo anual del año 2019, pero con una tasa del 2 %, como monto de ingreso del primer año. El ingreso, justamente es menor, ya que no se pone en marcha el plan estratégico.

Para los ingresos con planeamiento estratégico, se considerarán incrementos anuales similares a los incentivos del personal, es decir, se considerará un incremento anual del 8 % como una meta por cumplir, tal como se apreció en la Tabla 27. Para los ingresos sin planeamiento estratégico, se contempla una tasa de aumento del 2 %, tal como se observa en la Tabla 28. En ambos casos son tasas conservadoras de incremento anual; para el caso de los ingresos sin planeamiento estratégico se arriesga a ser cero o disminuir, dado los cambios en el nuevo panorama de la cooperación.

Tabla 28

Ingresos sin plan estratégico (soles)

	102 %	102 %	102 %	102 %	102 %
Ingresos por fuentes de financiamiento	2019	2020	2020	2020	2020
AECID	32,984	27,335	15,013	15,314	15,620
COOP DESCENTRALIZADA	11,338	8,411	5,362	5,469	5,579
COOP MULTILATERAL	15,461	19,976	30,027	30,627	31,240
PRIVADA	25,768	28,386	32,171	32,815	33,471
PÚBLICA LOCAL	17,522	21,027	24,665	25,158	25,661
	103,073	105,135	107,238	109,382	111,570
% de financiación histórica 2013-2018	2019	2020	2021	2022	2023
33 %	32 %	26 %	14 %	14 %	14 %
14 %	11 %	8 %	5 %	5 %	5 %
13 %	15 %	19 %	28 %	28 %	28 %
24 %	25 %	27 %	30 %	30 %	30 %
16 %	17 %	20 %	23 %	23 %	23 %
100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

4.10.2 Análisis económico

Se utilizarán tres parámetros —dos netamente financieros— para calcular la viabilidad de la propuesta de poner en marcha un plan estratégico, y, al mismo tiempo, la viabilidad de no poner en práctica dicho plan. El tercer parámetro es un criterio estático de valoración de inversiones, en otras palabras, el tiempo que se tardará en recuperar la inversión inicial. Para hacer los cálculos respectivos, se ha utilizado un flujo de caja para ambas condiciones: sin y con planeamiento estratégico. Los parámetros a utilizar son el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el *payback* (tiempo de recuperación de la inversión).

Flujo de caja sin planeamiento estratégico. En la Tabla 29, se aprecia que se emplea la tasa del 8 %, que es la tasa social de descuento (TSD), según el Ministerio de Economía y Finanzas. Esta representa el costo de oportunidad que incurre la institución cuando utiliza recursos para financiar sus proyectos o iniciativas, tales como apuntar a la implementación un plan estratégico, y a su vez el dejar de hacerlo.

El periodo de tiempo será de cinco años (2019-2023). Además, tendrá una inversión de S/. 60,000 para que la organización siga operando sin poner en marcha el *plan estratégico*. Esto se podrá apreciar en la Tabla 29. Para calcular el flujo neto de soles, se consideran los

ingresos totales y los gastos totales. A su vez, se calcula el flujo descontado que ayudará a obtener el tiempo de retorno de la inversión.

Invirtiendo S/. 60,000, a un plazo de cinco años con una TSD del 8 % con los flujos de ingresos y gastos, se tiene como resultado un VAN de S/. 7,898.2 positivo, que representa el valor actual de los flujos netos. También, se tiene un TIR de 12 % que representa la rentabilidad de la inversión, y finalmente el tiempo de retorno de la inversión o recuperación de la inversión es mayor a los cinco años.

Tabla 29

Flujo de caja sin plan estratégico (soles)

Inversión	S/ 60,000					
Ingresos	aumentan 2 % anual					
Periodos	5					
Tasa Social de Descuento	8 %					

		2019	2020	2021	2022	2023
Periodo	0	1	2	3	4	5
AECID		32,984	27,335	15,013	15,314	15,620
COOP DESCENTRALIZADA		11,338	8,411	5,362	5,469	5,579
COOP MULTILATERAL		15,461	19,976	30,027	30,627	31,240
PRIVADA		25,768	28,386	32,171	32,815	33,471
PÚBLICA LOCAL		17,522	21,027	24,665	25,158	25,661
TOTAL INGRESOS		103,073	105,135	107,238	109,382	111,570
PERSONAL PLANILLA		58,252	60,583	63,006	65,526	68,147
SERVICIOS PROFESIONALES		20,000	21,000	22,050	23,153	24,310
CAPACITACIONES		0	0	0	0	0
EQUIPOS		22,800	0	0	0	0
TOTAL GASTOS		101,052	81,583	85,056	88,679	92,457
Inversión social	-60,000					
Flujo neto	-60,000	2,021	23,552	22,182	20,704	19,113
Flujo descontado	-60,000	1,871	20,192	17,609	15,218	13,008
Por recuperar	60,000	58,129	37,936	20,328	5,110	-7,898
Recuperación		32.06	2.88	2.15	1.34	0.39

RESULTADOS	
VAN	7,898.2
TIR	12 %
Payback	> 5 años

Flujo de caja con planeamiento estratégico. Para un análisis similar a la no aplicación del plan estratégico, se utiliza la misma la tasa del 8 %, que es la Tasa Social de Descuento (TSD). El periodo de tiempo será el mismo, cinco años (2019-2023), y tendrá una inversión de S/. 120,000 para que la organización comience a poner en marcha el *planeamiento estratégico* (ver Tabla 30).

Invirtiendo S/. 120,000, a un plazo de cinco años con una TSD del 8 % con los flujos de ingresos y gastos, se tiene como resultado un VAN de S/. 198,813 positivo, que representa el valor actual de los flujos netos. También, se obtiene un TIR de 47 %, que representa la rentabilidad de la inversión. Por último, el tiempo de retorno de la inversión o recuperación de la inversión es de tres años.

Tabla 30

Flujo de caja con plan estratégico (soles)

Inversión		S/ 120,000				
Ingresos		aumentan 8				
Periodos		% anual				
Tasa Social de Descuento		5				
		8%				

		2019	2020	2021	2022	2023
Periodo	0	1	2	3	4	5
AECID		87,400	76,693	44,600	48,168	52,022
COOP DESCENTRALIZADA		30,044	23,598	15,929	17,203	18,579
COOP MULTILATERAL		40,969	56,045	89,200	96,336	104,043
PRIVADA		68,281	79,643	95,572	103,218	111,475
PÚBLICA LOCAL		46,431	58,995	73,272	79,133	85,464
TOTAL INGRESOS		273,125	294,975	318,573	344,059	371,583
PERSONAL PLANILLA		131,493	142,013	153,374	165,644	178,895
SERVICIOS PROFESIONALES		55,000	57,750	60,638	63,669	66,853
CAPACITACIONES		10,000	10,500	11,025	11,576	12,155
EQUIPOS		56,400	0	0	0	0
TOTAL GASTOS		252,893	210,263	225,036	240,889	257,903
Inversión social	-120,000					
Flujo neto	-120,000	20,231	84,712	93,536	103,169	113,680
Flujo descontado	-120,000	18,733	72,627	74,252	75,832	77,369
Por recuperar	120,000	101,267	28,640	-45,612	-121,444	-198,813
Recuperación		6.41	1.39	0.39	-0.60	-1.57

RESULTADOS	
VAN	198,813.2
TIR	47%
Payback	3 años

Con estos resultados, se puede afirmar que la aplicación del plan estratégico conseguirá muchos más beneficios que el no ponerlo en práctica. El VAN es bastante alto, es decir, que llevar los ingresos y los gastos a un valor actual generará un beneficio que

produce que se pueda recuperar la inversión. El TIR de 47 % quiere decir que la inversión de S/. 120,000 será muy rentable; dicho de otro modo, por cada S/. 1 que se invierta se recuperará adicionalmente S/ 0.47. Finalmente, el tiempo de recuperación de la inversión es de tres años, un plazo bastante corto y razonable para recuperar los S/. 120,000.

4.11 Organigrama Propuesto

De forma paralela al proceso descrito en los puntos anteriores, se ha ido definiendo un organigrama o estructura jerárquica de cadena de mando, de modo que pueda responder a las particularidades del entorno, como los financiadores o el contexto socio económico, y también aprovechar las fortalezas detectadas. Además, debe ser una estructura que favorezca la gestión de la información y su flujo en los diferentes temas estratégicos identificados por cada perspectiva. Además, es importante observar que una división estructurada del trabajo responde directamente al Objetivo Específico 1 (OE1) de la presente investigación: “Establecer una estructura organizacional que responda de forma eficiente y efectiva a la estrategia marcada, alineada con las prioridades de las políticas estatales y a los entes que financian fondos para la cooperación”.

Tal como puede consultarse en el apartado 4.1, existe un organigrama de partida (Figura 12) para la delegación de CESAL en Perú al momento de la elaboración del presente trabajo de investigación. A continuación, se describen los puntos en los que se observa que el organigrama no estaba correctamente alineado con la estrategia, lo que da lugar a las modificaciones que se detallan posteriormente.

- Las administraciones de los proyectos se llevan directamente desde los diferentes territorios, lo cual representa un problema por la necesidad de especialización y formación en el programa SAGE 100. Se optará por centralizar la administración general y situar a un asistente administrativo en cada territorio.
- Del director dependen directamente los jefes de proyecto, y no existe la figura de un coordinador territorial. Será necesario definir una unidad de acción en cada territorio de forma coherente.
- No existe una figura que lleve a cierto nivel la administración en una oficina como la de Huachipa.

- Acerca del Director de Comunicación y Fundraising, se ha observado en la estrategia marcada que el *fundraising* no es como tal estratégico en la organización, como sí lo son las relaciones institucionales y la comunicación. El *fundraising* queda como algo esporádico más asociado a campañas de recogida puntuales o acciones de emergencia humanitaria.
- No existe un responsable que vigile la estrategia, identificación y formulación de proyectos, tan solo un técnico que formula y coordina con las distintas oficinas. Debido a la importancia evidenciada en la estrategia desarrollada de este aspecto, será necesario reforzar esta área, con la asignación de una persona con cierto peso y experiencia en la institución, con una visión más estratégica. Se mantendrá la figura del técnico auxiliar para asistirle en toda la parte técnica de las formulaciones.

Por tanto, se proponen determinadas características para el nuevo organigrama de CESAL en Perú (ver Figura 22). Estas se explicarán a continuación.

Debido a la importancia de la fuerte presencia territorial de CESAL y a que estos territorios están muy distantes entre sí, es necesario establecer una estructura territorial en cada uno de ellos (Sierra, Selva, Ica y Huachipa), con un coordinador territorial al frente que sea la persona de referencia para el director que está en la sede principal. Esta persona es la que en primera instancia identifica oportunidades de alianzas y sinergias territoriales (OE3), y también define y propone las necesidades de capacitación y formación del personal adscrito al territorio (OE2).

Por otra parte, es necesario un departamento de administración centralizado, fuertemente especializado y que sea capaz de dar respuesta a los requerimientos de los diferentes financiadores sobre la gestión administrativa y financiera del proyecto. Este departamento debe poder dar soporte a las oficinas territoriales. Para facilitar este flujo de información y necesidades de capacitación, es necesaria la figura de un auxiliar administrativo en cada una de las oficinas territoriales, quien además de gestionar la oficina en el aspecto administrativo y logístico, procesará, en primera instancia, la información económica de los proyectos para ser enviada a la oficina principal.

En un contexto cambiante como es el de la cooperación, con una amplia variedad de financiadores (cooperación española, multilateral, fondos públicos locales, empresas y fundaciones...), para poder contribuir a la sostenibilidad financiera, es necesario un departamento que se encargue específicamente de definir y seguir la estrategia marcada en este documento, identificar financiadores y formular las propuestas técnicas; siempre con el soporte del área administrativa. Este departamento de estrategia, identificación y formulación entronca especialmente con los objetivos de la investigación OE1 (responder a prioridades de los entes financiadores), OE2 (fortalecer las capacidades de planeamiento y proyección) y OE3 (desarrollar programas y proyectos de desarrollo).

Por último, se propone el departamento de relaciones institucionales y comunicación como área transversal de la institución, y enlazando especialmente con el OE3 (priorizar alianzas y permitir el enraizamiento local). Este se responsabilizará de establecer prioridades de alianzas, comunicar y visibilizar los logros de la institución y también de determinar junto con la dirección general las necesidades de capacitación y proponer un plan de formación (OE2).

Para facilitar la lectura del cronograma se ha identificado por colores, de acuerdo con el departamento. Así,

- Dirección general: Color negro
- Gestión de proyectos: Color azul
- Estrategia y formulación: Color rojo
- Relaciones institucionales y comunicación: Color morado
- Administración y finanzas: Color verde

Combinando el nuevo organigrama propuesto con el análisis de recursos valiosos de la organización, se puede apuntar lo siguiente:

- Se establece una clara jerarquía respecto a las áreas claves señaladas en el Recurso Valioso 1 (RV1); en primer lugar, se ubica la dirección, de la cual dependen la administración, formulación y comunicación.
- Se establecen coordinadores territoriales (RV3) para reforzar el enfoque geográfico de las intervenciones.

- Se propone un director de estrategia, identificación y formulación de proyectos, alineado con el RV2 y RV9.
- Se potencia la especialización de los administradores de proyecto, de acuerdo con el RV4 de manejo de *software* especializado.

Además, el organigrama que se propone está en plena sintonía con la lógica del mapa estratégico y la propuesta de BSC.

- Se propone la figura de *director de estrategia, identificación y formulación* para favorecer los objetivos estratégicos referidos a incrementar el número de nuevos financiadores y conseguir proyectos con fondos locales o multilaterales/bilaterales.
- La figura de *coordinador territorial* propuesta para cada área geográfica, por su parte, potencia los objetivos estratégicos:
 - Conseguir servicios para la generación de recursos propios (que se consiguen con mayor facilidad cuanto más cercano se esté del lugar donde se genera la oportunidad).
 - Cumplir todas las fases en los proyectos realizados (al haber un coordinador que vela por la unidad de intervención y el alineamiento de los proyectos con la estrategia de CESAL).
 - Disponer de un personal capacitado y especializado (ya que, en los territorios, existe una fuerte especialización sectorial y se facilita de este modo que los coordinadores velen por que la formación propuesta para los trabajadores esté correctamente orientada).
- Se proponen cambios en el área de administración. Dicha área debe estar centralizada en la oficina principal, ya que requiere una fuerte especialización en conocimiento y manejo de *software*. Para ello, favorecen los siguientes objetivos estratégicos:
 - Conseguir la autosostenibilidad de la delegación (con el correcto uso de los recursos y aprovechando sinergias y complementariedades en la gestión de los proyectos)

- Planificar estratégica y operativamente (lo cual se facilita con un departamento de administración fuerte que pueda dar seguimiento a los indicadores clave).

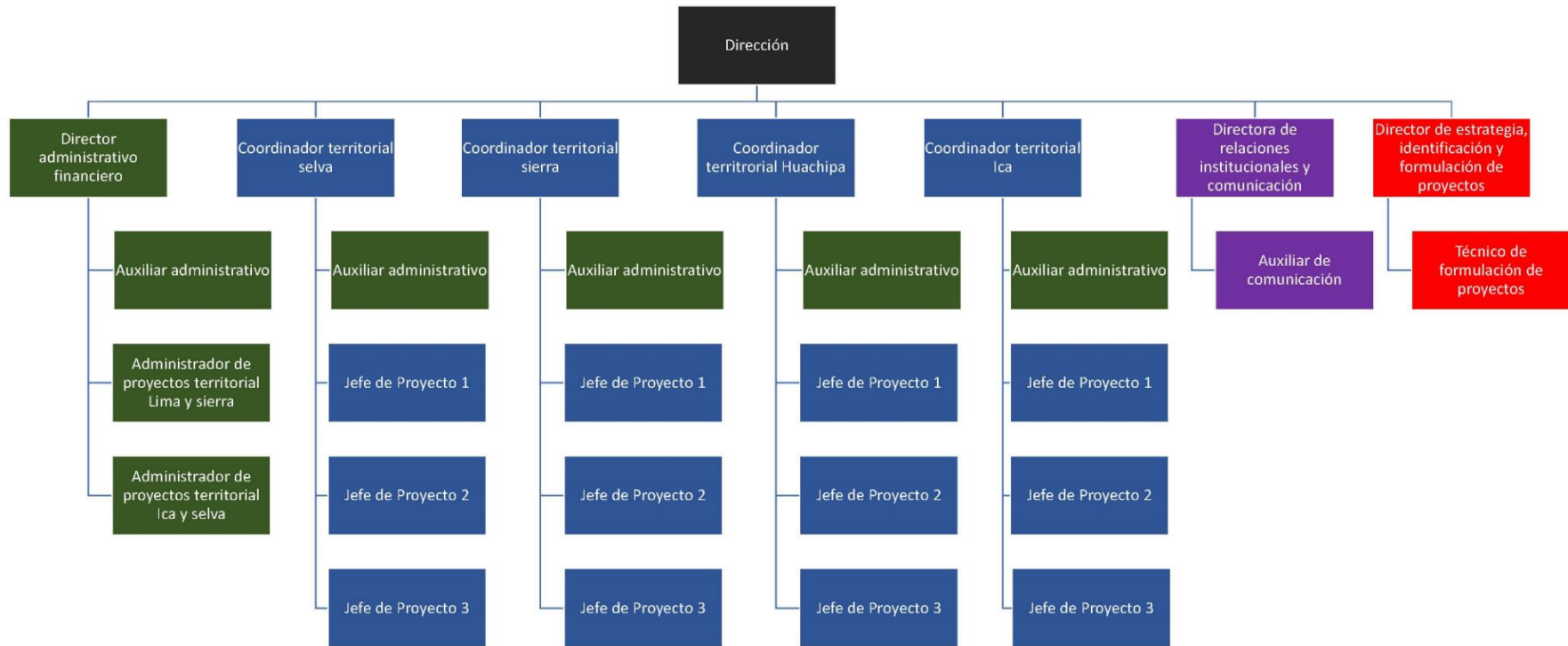


Figura 22. Organigrama propuesto para CESAL en Perú.

4.12 Necesidades de Capacidades Instaladas en la Organización

De acuerdo con el Objetivo Específico OE2, uno de los puntos clave de la presente investigación consiste en determinar la necesidad de capacidades instaladas en la organización y en el equipo humano por medio de los lineamientos definidos en la estrategia. Así, se seguirá de forma más adecuada la misión y estrategias de la organización, y se fortalecerá la capacidad de planeamiento y proyección.

En el mapa estratégico, queda de manifiesto la necesidad de disponer de un personal adecuadamente formado y capacitado. El fin es que se incremente la motivación y haya un adecuado clima laboral. En el BSC, por su parte, se evidencian las siguientes necesidades de formación y capacitación:

- Gestión del ciclo de proyectos de cooperación: identificación, formulación, ejecución, seguimiento/monitoreo y evaluación
- Planificación estratégica y operativa
- Metodologías de evaluación y sistematización de experiencias
- Capacitación específica en sectores definidos como estratégicos por CESAL, de acuerdo con la Tabla 31
- Conocimiento de nuevos entes financiadores y estrategias de aproximación a los mismos

Tabla 31

Sectores estratégicos de CESAL en Perú

SECTOR ESTRATÉGICO

Desarrollo económico local y fortalecimiento de cadenas de valor

Medio ambiente, energía y cambio climático

Educación

Habitabilidad, agua y saneamiento

Gobernabilidad y sociedad civil

Promoción del empleo

4.13 Alianzas Priorizadas

De acuerdo con el Objetivo Específico OE3, es tarea fundamental de la presente investigación, por medio de la definición de su plan estratégico, determinar qué alianzas con actores públicos o privados deben ser priorizadas para permitir un enraizamiento local, y poder desarrollar programas y proyectos de desarrollo mediante sinergias y complementariedad en las acciones. Según las herramientas definidas, las principales alianzas a las que CESAL debe apuntar para ejecutar correctamente su estrategia y cumplir su misión y visión son las siguientes:

- Socios locales especializados en los sectores estratégicos determinados por CESAL (ver Tabla 31).
- Financiadores multilaterales y bilaterales con los que no haya habido relación previa y que prioricen los territorios y sectores estratégicos definidos por CESAL.
- Fondos locales (ministerios y otros) en los sectores definidos por CESAL.
- Entes privados y públicos interesados en los servicios que, de acuerdo con su experiencia, podría ofertar CESAL: metodologías, procesos de trabajo comunitario, etc.

4.14 Validación y Comunicación de la Estrategia

Ya se ha realizado el análisis externo e interno, se ha definido la estrategia mediante relaciones causa-efecto (mapa estratégico) de los diferentes temas y se han establecido objetivos con indicadores, metas cuantitativas e iniciativas que configuran un plan de acción (BSC). Para la comunicación de la estrategia y que dé lugar a una validación de la misma, se seguirá el esquema desarrollado por los autores Kaplan y Norton (2008). El contenido de la comunicación puede consultarse en la Tabla 32.

Tabla 32

Comunicación de la estrategia

Vehículo	Tipo de comunicación	Comentarios
Reuniones de validación de la estrategia	Reuniones con grupos para presentar la estrategia y recabar observaciones, correcciones, añadidos, etc.	Se puede realizar durante las dos semanas posteriores al borrador de plan estratégico elaborado por los tesistas.
Correo electrónico	Envío por correo electrónico de Estrategia final incorporando las observaciones, correcciones y añadidos del paso anterior	Se difundirá a través de los diferentes coordinadores territoriales a las oficinas de provincia. La directora de comunicación coordinará el proceso.
Reuniones periódicas de comunicación del seguimiento al plan	Reuniones con grupos para comunicar cumplimiento de metas y seguimiento al plan.	Periodicidad semestral. Esto se realiza una vez redactado el Plan estratégico. Se incluye a los coordinadores territoriales y a cargos representativos de la oficina principal.
Web	Publicación del plan estratégico en la web de la organización	Dirigido a financiadores, beneficiarios y demás <i>stakeholders</i> . Esto se realiza una vez redactado el plan estratégico (paso 4).

Los tesistas comunican, de esta forma, ayudados por el mapa estratégico y BSC dos informaciones. Estas son las siguientes: (a) qué desea lograr la organización y (b) cómo se propone concretar sus resultados estratégicos. En primer lugar, es necesario elaborar el plan de la organización para comunicar la estrategia, con el objetivo de “Identificar mensajes específicos para cada audiencia objetivo y el mix de canales por medio de los cuales se transmitirán los mensajes”. En el siguiente apartado, se propone el plan preliminar para la comunicación y validación.

4.15 Seguimiento y Evaluación de la Ejecución del Plan

Para el seguimiento de la ejecución del plan diseñado, es necesario recopilar información de forma periódica con objeto de ir monitoreando el avance de los distintos indicadores. De este modo, se van obteniendo datos que facilitan la evaluación del plan. Con el fin de este seguimiento se ha diseñado un sistema de alerta para los indicadores definidos en el plan, proponiendo para cada indicador y para cada año un conjunto de tres valores del mismo, y se ha otorgado un código de colores:

- **Rojo:** PELIGRO. Es necesario tomar medidas urgentes.
- **Amarillo:** PRECAUCIÓN. No se está muy alejado de la meta, pero es necesario aplicar con mayor intensidad algunas de las iniciativas para alcanzarla.
- **Verde:** META. Se está en el valor apropiado. Es necesario mantener el trabajo como se ha venido haciendo.

Por otra parte, es necesaria la designación de responsables por cada indicador y por cada grupo de iniciativas. En este caso, los responsables ya están designados y pueden consultarse en la tabla de descripción de iniciativas (QUIÉN) de la Tabla 21 y Tabla 22.

Respecto a la recolección de datos necesaria para el seguimiento, esta se realizará con frecuencia trimestral para cada uno de los indicadores. Entre los medios de recolección de datos que se pueden usar se destacan los que siguen: observación directa, actas de reunión, registros de medida de progreso, etc. El sistema de alerta descrito puede consultarse en detalle en la Tabla 33.

Tabla 33

Sistema de alerta de indicadores de la estrategia

PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	AÑO 2019			AÑO 2020			AÑO 2021			AÑO 2022			AÑO 2023		
				PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META
FINANCIERA	Sostenibilidad financiera	Conseguir la autosostenibilidad de la delegación de CESAL en Perú	Cobertura del gasto de estructura	Menos de 70%	De 70% a 90%	Más de 90%	Menos de 70%	De 70% a 90%	Más de 90%	Menos de 75%	De 75% a 95%	Más de 95%	Menos de 75%	De 75% a 95%	>95%	Menos de 80%	De 80% a 100%	100%
	Nuevos financiadores / diversificación líneas de financiamiento	Incrementar el número de nuevos financiadores	Nuevos financiadores	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2
		Conseguir proyectos con fondos locales o multilaterales/bilaterales (excepto cooperación española)	Proyectos financiados	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2
	Generar recursos propios	Conseguir servicios para la generación de fondos propios	Servicio de estudios o consultorías brindados a instituciones públicas o privadas	0	1	2	1	2	3	1	2	3	2	3	4	2	3	4
CLIENTE	Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas	Conseguir firma de convenios con nuevas instituciones y socios locales	Convenios firmados con instituciones o socios locales	2	3	5	2	4	6	3	5	8	3	5	8	3	6	9
	Necesidades de los beneficiarios	Satisfacer las necesidades de los beneficiarios con las intervenciones	Grado de satisfacción de los beneficiarios con la intervención - Mejora calidad de vida	Menos de 40%	De 40% a 60%	Más de 60%	Menos de 50%	De 50% a 70%	Más de 70%	Menos de 60%	De 60% a 75%	Más de 75%	Menos de 65%	De 65% a 80%	Más de 80%	Menos de 65%	De 65% a 80%	Más de 80%
PROCESOS INTERNOS	Gestión del ciclo del proyecto: Identificación-formulación-ejecución-seguimiento-evaluación	Cumplir todas las fases en los proyectos realizados	Proyectos que cumplen todas las fases/Proyectos ejecutados	Menos de 50%	De 50% a 70%	Más de 70%	Menos de 60%	De 60% a 75%	Más de 75%	Menos de 65%	De 65% a 80%	Más de 80%	Menos de 70%	De 70% a 85%	Más de 85%	Menos de 70%	De 70% a 90%	Más de 90%
	Procesos de planificación	Planificar estratégica y operativamente	Existencia y aplicación de una estrategia y guía de operaciones	0		1+1	0		1+1	0		1+1	0		1+1	0		1+1
	Gestión del conocimiento e información	Hacer patrimonio y difundir el conocimiento y experiencia de CESAL	Existencia de evidencias (evaluaciones, sistematizaciones, metodologías) que patrimonializan y ponen en valor el conocimiento y experiencia de CESAL	0	1	2	1	2	3	1	2	3	2	3	4	2	3	4
	Gestión de personal	Evaluar el desempeño de trabajo del personal de CESAL	Aplicación de desempeño de trabajo al personal de CESAL	Menos de 30%	De 30% a 50%	Más de 50%	Menos de 40%	De 40% a 60%	Más de 60%	Menos de 60%	De 60% a 75%	Más de 75%	Menos de 70%	De 70% a 90%	Más de 90%	Menos de 80%	De 80% a 100%	100%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Formación y capacitación del personal	Disponer de un personal adecuadamente capacitado y especializado en sectores estratégicos para CESAL	Personal que participa en cursos o seminarios especializados en sectores estratégicos	Menos de 30%	De 30% a 50%	Más de 50%	Menos de 40%	De 40% a 60%	Más de 60%	Menos de 45%	De 45% a 65%	Más de 65%	Menos de 50%	De 50% a 70%	Más de 70%	Menos de 60%	De 60% a 75%	Más de 75%
	Clima laboral	Disponer de un personal satisfecho, motivado con su trabajo e identificado con la institución	Satisfacción del personal que trabaja en la institución	Menos de 50%	De 50% a 70%	Más de 70%	Menos de 60%	De 60% a 75%	Más de 75%	Menos de 65%	De 65% a 80%	Más de 80%	Menos de 70%	De 70% a 85%	Más de 85%	Menos de 70%	De 70% a 90%	Más de 90%
	Clima laboral	Disminuir la rotación de personal en la institución	Rotación del personal	Más de 40%	De 20% a 40%	Menos de 20%	Más de 30%	De 15% a 30%	Menos de 15%	Más de 25%	De 10% a 25%	Menos de 10%	Más de 25%	De 10% a 25%	Menos de 10%	Más de 25%	De 10% a 25%	Menos de 10%

Capítulo V: Discusión y Conclusiones

5.1 Discusión

De acuerdo con el planteamiento inicial de esta tesis, materializado como preguntas y objetivos de la investigación (apartados 1.2 y 1.4), el reto era, principalmente, poder determinar estrategias concretas a cinco años para garantizar que la ONG CESAL desarrolle proyectos sostenibles generando impacto y adecuándose a un entorno de cooperación cambiante. Por otra parte, de forma más específica, el trabajo propuso un cambio en la estructura organizacional para responder a la estrategia marcada, además de determinar las capacidades que son necesarias instalar para fortalecer las capacidades de planeamiento y proyección, y priorizar alianzas con actores con el fin de permitir un mayor enraizamiento local.

Por una parte, el destacar que el hecho de determinar once recursos valiosos de la organización, tanto a nivel físico (instalaciones) como tecnológicos (programas de *software* especializado en gestión y contabilidad), humanos (especialmente a nivel gerencial y de alta coordinación) u organizacionales (capacidad de identificar, formular y ejecutar proyectos), muestran la gran riqueza de partida con la que cuenta la organización para poder desplegar su estrategia. Ello evidencia que la organización cuenta con los recursos necesarios que, puestos en valor de forma adecuada en su aplicación práctica, conducen a los logros marcados.

En la investigación *El cuadro de mando integral en las entidades no lucrativas* (Retolaza, Pruñonosa, & San-José, 2012), se establece que la metodología aplicada es muy adecuada para las ONG, incluso más que para entidades con ánimo de lucro, al proporcionar indicadores no necesariamente centrados en metas económicas. En la consideración de las perspectivas estratégicas, si bien sus autores apuestan por modificar el orden de las mismas e incluso incorporar una perspectiva más (relativa a los principales *stakeholders*), se ha preferido mantener las cuatro perspectivas y su orden habitual, aunque en la perspectiva clientes se ha considerado tanto financiadores de proyectos como beneficiarios de los mismos, que son los dos *stakeholders* principales de la organización. Con respecto a los temas estratégicos de la organización, algunos como “clima laboral” “formación del personal” o “gestión del personal” son comunes y aplicables a cualquier organización, por

lo que forman parte de mapas estratégicos con frecuencia. Sin embargo, es posible encontrar otros más específicos como “necesidades de los beneficiarios”, “sostenibilidad financiera” o “gestión del ciclo de proyectos”, que reflejan la importancia que para una entidad de este tipo tienen otros factores diferentes a los que habitualmente se contemplan en una empresa.

Hay muy escasa bibliografía sobre la aplicación práctica de este tipo de metodologías en entidades sin ánimo de lucro. No obstante, se puede encontrar un ejemplo en *Cuadro de mando integral en las entidades no lucrativas* (Ben Abdelah, 2014), donde además de una investigación teórica, se realiza un estudio de caso, en el que se aplica la misma metodología empleada en este trabajo a la organización ANAED, cuya misión es ayudar a los enfermos de depresión. Si bien su cometido es mucho más específico que el de CESAL y su ámbito de actuación se concentra en España, sus resultados pueden servir para contrastar los obtenidos en esta investigación.

En primer lugar, el trabajo de Ben Abdelah no emplea exactamente el enfoque basado en recursos (EBR) aplicado en este trabajo, pero sí explica los “factores de éxito” que pueden ser asimilables a recursos valiosos. En este sentido, identifica algunos factores asimilables a los recursos valiosos de la organización estudiada para esta tesis; como el compromiso del personal, el buen trato a usuarios o la disponibilidad de instalaciones. Además, apunta otros datos interesantes, no identificados en esta tesis, como la implicación del personal en las decisiones de la asociación o el disponer de un ambiente agradable de trabajo.

En la aplicación del mapa estratégico, por su parte, el trabajo de Ben Abdelah incorpora una perspectiva de *stakeholders* (en sentido amplio, no limitado a clientes y beneficiarios) y sustituye la perspectiva financiera por la de “recursos”, dándole una orientación muy similar a la aplicada en el presente trabajo, de consecución de recursos para garantizar la sostenibilidad. En la comparativa de objetivos estratégicos entre ambas organizaciones, destacan algunas coincidencias en temas clave, como satisfacer las necesidades de los beneficiarios, motivar y mantener satisfecho al personal, incrementar el grado de formación de los trabajadores, y, en el ámbito más financiero o de recursos, incrementar subvenciones y donaciones; por consiguiente, la autonomía financiera, todos ellos muy similares a los aquí obtenidos. Evidentemente, también aporta otros objetivos diferentes a los de CESAL, por las diferencias entre ambas organizaciones; por ejemplo, una

mayor transparencia en las cuentas para donantes, incrementar la presencia de la asociación en otros territorios o minimizar los gastos.

Respecto a las preguntas planteadas al principio de la presente investigación, es importante recordar que la primera de ellas se refiere a la forma que debería tomar la estructura organizacional para ser más efectiva y alineada con la estrategia definida. Tras el trabajo de definición del plan estratégico, se ha establecido una estructura que responde a lo planteado, destacándose los siguientes puntos:

- Se impulsa un área de estrategia, identificación y formulación de proyectos para reforzar la búsqueda de nuevos financiadores con los que establecer alianzas. En consecuencia, la organización se adaptará a los nuevos requerimientos y el entorno cambiante de la cooperación internacional.
- Se refuerza la visión territorial de la organización, fortaleciendo estructuras sólidas en las áreas geográficas donde se ejecutan los proyectos, para favorecer un mejor seguimiento del ciclo integral de los proyectos, así como la identificación y coordinación con diferentes actores territoriales: socios locales, instituciones públicas y privadas y otras organizaciones sin ánimo de lucro con quienes establecer alianzas y convenios.
- Se refuerza el área de administración y finanzas, tanto a nivel de sede central como territorial, potenciando la gestión de procesos y los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización para la gestión administrativa y contable.

Respecto a la pregunta de determinar capacidades que es necesario instalar para seguir la misión, visión y estrategias de la organización, el estudio permite determinar los requerimientos clave. De este modo, se ve la necesidad de formar al personal en gestión del ciclo integral de proyectos de cooperación, incrementar la planificación técnica y operativa, poner en valor y sistematizar las experiencias exitosas, y capacitar en sectores estratégicos ya definidos por la organización. Además, se ve necesario que haya procesos para compartir estas experiencias entre los diferentes territorios, así como para incrementar la comunicación y el trasvase de información con objeto de identificar buenas prácticas y aprender de los errores.

Por último, acerca de la priorización de alianzas con actores para permitir un enraizamiento local y desarrollar proyectos mediante sinergias y complementariedades, el desarrollo del trabajo ha puesto de manifiesto la exigencia de identificar socios locales especializados en sectores estratégicos, apostar por la financiación multilateral y los fondos públicos locales. Además, se requiere poder ofertar servicios sociales, partiendo de la experiencia acumulada.

Otro punto en cuestión es el porcentaje de aumento anual de los ingresos. Se ha previsto como meta mínima un 8 % anual, que sería el resultado de la aplicación del plan estratégico. Se trata de una cifra alcanzable y moderada. Básicamente se tendría que mantener el nivel de ingresos del primer año y, partiendo de ello, los incrementos anuales. Esto se logrará incrementando el número de financiaciones (por proyectos y servicios) y la cantidad por financiar. Asimismo, se pudo tener en cuenta un porcentaje mayor de incremento anual, pero dada la rigurosidad actual de las fuentes financieras, hace que se tenga más precaución con las metas.

Al no aplicar plan estratégico hay iniciativas que tienen costo, y esto es porque la ONG está en pleno funcionamiento y hay una estructura que mantener en la organización.

Los resultados del análisis económico demuestran que, aplicando el planeamiento estratégico, se va a generar valor en la organización. Se tiene un VAN con plan estratégico mayor al VAN sin plan estratégico. Ambos son positivos, es decir ambos generan riqueza, pero se genera más riqueza con el plan estratégico. En este punto, hay que tener en cuenta que el fondo de la comparación es si económicamente conviene aplicar o no un planeamiento estratégico, que a su vez garantice el retorno de lo invertido en plazo menor al periodo analizado, ya que siempre se desea recuperar lo invertido antes que después. También, el TIR con plan estratégico es mayor al TIR sin plan estratégico, aunque las inversiones sean distintas para ambas condiciones. La mejor rentabilidad está reflejada en el TIR más alto. Con plan estratégico se esperan ingresos mayores, sin plan serán los ingresos habituales. Se invierte el doble de dinero para aplicar el plan estratégico en la organización. Esto quiere decir que, aunque no se tuviera planeado poner en marcha el plan estratégico, la organización de igual forma debe invertir, con el fin de seguir operando en el país, y teniendo una moderada meta de aumento anual de ingresos (2 %).

5.2 Conclusiones

A continuación, se apuntan las principales conclusiones derivadas de los resultados obtenidos en la investigación.

- Los recursos más valiosos con los que cuenta la organización CESAL en Perú son principalmente los que siguen: (a) su personal de alto nivel (gerencial y coordinación), (b) la capacidad de identificar, formular y ejecutar proyectos, y (c) la relación que establece con los beneficiarios.
- Se consiguió consensuar una misión para la organización, así como una visión y un conjunto de valores. Además, se desarrollaron visiones territoriales en cada una de las cuatro áreas geográficas en las que CESAL ejecuta sus proyectos de desarrollo.
- Mediante el análisis interno de la organización, se detectaron sus fortalezas como (a) la alta calidad de formulaciones y buena gestión de proyectos, y (b) la satisfacción de los beneficiarios con los resultados (consecuente con la conclusión 1 sobre recursos valiosos). Por el contrario, las debilidades más significativas expuestas fueron las que siguen: (a) la poca diversificación de fuentes de financiación, (b) dificultades en el ciclo completo del proyecto, y (c) la falta de evaluación y sistematización de los procesos. Estos datos tuvieron sus implicaciones en la definición de la estrategia.
- Por su parte, en el análisis externo, se percibió como una oportunidad la posibilidad de exportar metodologías a otras instituciones o el poder desarrollar alianzas o intercambios con otros actores. Por el contrario, las amenazas del entorno más significativas son la disminución de la cooperación española o la posibilidad de que el personal de la organización pueda marchar en busca de mejores oportunidades.
- En el mapa estratégico desarrollado en cuatro perspectivas, se definieron en total doce temas estratégicos vinculados por una relación causa-efecto.
- Mediante el cuadro de mando, se desarrolló un conjunto de objetivos alineados con la misión, visión y valores, y de acuerdo con el análisis interno y externo.
- Con los resultados obtenidos en el análisis económico, se puede afirmar que la aplicación del plan estratégico proporcionará muchos más beneficios y riqueza que el no ponerlo en práctica.

- El VAN aplicando el plan es de S/. 198,813, cifra que garantiza la viabilidad del proyecto. El TIR de 47 % nos garantiza la rentabilidad del proyecto, es decir que la inversión de S/. 120,000 será muy rentable. Por cada S/. 1 que se invierta se recuperará adicionalmente S/. 0.47. Por último, el tiempo de recuperación de la inversión es de 3 años, un plazo bastante corto y razonable para recuperar lo invertido.
- La no aplicación del plan estratégico prolongará a más de 5 años la recuperación de la inversión de S/. 60,000. El VAN sin plan es muy bajo, quiere decir que no se garantiza una alta rentabilidad.

Referencias

- Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI]. (2017). *Plan de cooperación técnica internacional de la APCI*. Lima, Perú: Autor.
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI]. (2016). *La gobernanza de la cooperación internacional para el desarrollo y los procesos de integración y diálogo en América Latina* (documento de Trabajo). Recuperado de http://www.auci.gub.uy/images/APCI_-_La_gobernanza_de_la_Cooperaci%C3%B3n_Internacional_para_el_Desarrollo_y_los_procesos_de_integraci%C3%B3ny_di%C3%A1logo_en_Am%C3%A9rica_LatinaDocumento.pdf
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI]. (s. f.). *Diccionario, glosario y términos*. Recuperado de <http://www.apci.gob.pe/index.php/cooperacion-tecnica-internacional2/glosario-de-terminos>
- Alcázar, V. (2006). *Administración de la Cooperación Técnica Internacional en el Perú* (Informe de suficiencia para optar título profesional, Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú). Recuperado de <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/10910>
- Análisis y Desarrollo Social Consultores. (2003). *Guía de planificación estratégica en ONG de Acción Social*. Recuperado de <http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/guia-de-planificacion-estrategica-en-ong-de-accion-social.pdf>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. Recuperado de [https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20\(1991\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20(1991).pdf)
- Ben Abdelah, M. (2014). *Cuadro de mando integral en las entidades no lucrativas* (trabajo de fin de máster, Universidad de Cádiz, Andalucía, España). Recuperado de <http://mastereconomicas.uca.es/wp-content/uploads/2016/08/TFM-Ben-Abdelah-Medani-El-Oudii.pdf>

- Bretones, F. & Mañas, M. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M. Martín y F. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones* (69-92). Madrid, España: Pirámide. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/303290133/download>
- Cáritas del Perú. (2010). *Plan estratégico de Cáritas del Perú 2011-2020*. Recuperado de http://www.caritas.org.pe/documentos/pe_2011_2020.pdf
- Centro Nacional de Planteamiento Estratégico [CEPLAN]. (2017). *Directiva N° 01-2017 CEPLAN/PCD: Directiva para la actualización del plan estratégico de desarrollo Nacional*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/Directiva-2017-03-05-2017.pdf>
- Centro Nacional de Planteamiento Estratégico [CEPLAN]. (2014). *Perú 2021: País OCDE*. Lima, Perú: Autor.
- Centro Nacional de Planteamiento Estratégico [CEPLAN]. (2013). *Propuesta de directiva del sistema administrativo de planeamiento estratégico*. Lima, Perú: Autor.
- Collis, D. & Montgomery, C. (2007). *Estrategia corporativa, un enfoque basado en los recursos*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Chandler, A. (1962). *Estrategia y estructura: Chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT.
- Chiavenato, I. (1982). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá Colombia: McGraw-Hill.
- Colectivo de ONG Belgas. (2013). *Seis desafíos de la cooperación internacional en el Perú*. Definiciones, implicancias, recomendaciones. Lima, Perú: COEECI.
- Gonzales, A. & Jaworski, H. (1990). *Cooperación internacional para el desarrollo: políticas, gestión y resultados*. Lima, Perú: GRADE.
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid, España: Civitas.
- Hatten, K., Schelden, D., & Cooper, A. (1978). A strategic model of the U.S. Brewing industry: 1952-1971. *The Academy of Management Journal*, 21(49), 592-610. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/255702>
- Hayman, J. (1991). *Investigación y educación*. Barcelona, España: Pardos Iberica.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (1998a). *Comportamiento organizacional*. USA: Southern Methodist University.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (1998b). *Administración*. México D. F., México: International Thomson Editores.

- Hofe, Ch. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, Conn, USA.: West Pub.
- Hunt, S. (1997). Competing through relationships: Grounding relationship marketing in resource-advantage theory. *Journal of Marketing Management*, 13, 431-445.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Resultados de la pobreza monetaria* [PowerPoint slides]. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/presentacion_evolucion-de-pobreza-monetaria-2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Compendio estadístico 2017. Provincia de Lima*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1998). *El patrimonio y las condiciones de vida en los hogares del Perú*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0382/indice.htm
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona, España: Deusto.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Koontz, H. (1991). *Administración*. México D. F., México: McGraw-Hill.
- Krieger, M. (2012). *Aportes para una teoría parcial de la metodología de planeamiento estratégico participativo en grandes organizaciones públicas* (tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina). Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1220_KriegerMJ.pdf
- Lara, O. & Cantoral, D. (2013). *Diseño organizacional: Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia*. Editorial Académica Española.

- Ley 27692. (2002). *Ley de Creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional-APCI*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1378F5ADF3F5B22605257C780071B0CD/\\$FILE/27692.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1378F5ADF3F5B22605257C780071B0CD/$FILE/27692.pdf)
- MacLeod, P., León, P., & Esquivias, P. (2002). *Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales* (Serie Recursos para el Éxito, vol. 3). Recuperado de http://www.camafu.org.mx/wp-content/uploads/2017/12/Planificacion_Financiera_Estrategica.pdf
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS]. (2013). *Estrategia nacional de desarrollo e inclusión social incluir para crecer*. Lima, Perú: Autor.
- Navajo, P. (2011). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores*. Madrid, España: Narcea S. A. de Ediciones.
- Paredes, A. & Pérez, L. (1994). *Planificación estratégica de organizaciones no gubernamentales*. Buenos Aires, Argentina: FICONG.
- Pineda, D. & González, M. (2015). *Desarrollo de una herramienta de diagnóstico que permita identificar los recursos valiosos y elaboración de una aplicación web implementando la herramienta* (trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia). Recuperado de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2571/Trabajo%20degrado%20GONZ%C3%81LEZ%20Milton%20%2B%20PINEDA%20Diego.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2005). *Compendio de la doctrina social de la Iglesia*. Lima, Perú: Conferencia Episcopal Peruana.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. NY, USA: Free Press.
- Project Management Institute (2017). *Guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)* (6th ed.). Pennsylvania, USA: Autor
- Quezada, F. (2004). Análisis cualitativo de los recursos y capacidades de una empresa. *Horizontes Empresariales*, 3(1), 29-39. Recuperado de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2073/1935>
- Retolaza, J, Torres, J. & San-José, L. (2012). El cuadro de mando integral en las entidades no lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 89-106. Recuperado de http://www.accid.org/revista/documents/El_cuadro_de_mando_integral_en_las_Ent

idades_No_Lucrativas.pdf

- Tapia, P. (2014). *Propuesta de un plan estratégico de crecimiento para una ONG, Fundación Portas* (tesis de maestría, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/131641/Propuesta-de-un-plan-estrat%C3%A9gico-de-crecimiento-para-una-ONG...pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Thompson, T. & Strickland, A. (2004). *Administración y estrategia*. México, D.F., México: McGrawHill Interamericana.
- Transparencia Internacional. (2009). *Guía de lenguaje claro sobre lucha contra la corrupción*. Recuperado de www.transparencia.pt/wp-content/uploads/2012/03
- Valor agregado bruto [VAB]. (s. f.). *Economipedia*. Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/valor-agregado-bruto-vab.html>
- Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, New Jersey, USA: Princeton University Press.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix a Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 14(2), 54-66.

Apéndice A: Matriz de Consistencia del Estudio

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores	Metodología
<p>Pregunta general: ¿Cómo diseñar un Plan Estratégico que sea el más adecuado para identificar una ruta de cambio sostenible para una ONG de cooperación para el desarrollo que opera en Perú con objeto de desarrollar programas y proyectos viables y de impacto, teniendo en cuenta la situación del entorno cambiante y la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, y que, cumpliendo su misión, genere un impacto en la población beneficiaria, sus resultados sean escalables e incidan en la política pública?</p>	<p>Objetivo general: Determinar qué plan estratégico es el más adecuado para identificar una ruta de cambio sostenible para una ONG de cooperación para el desarrollo en Perú, que comprenda programas y proyectos sostenibles, teniendo en cuenta la situación del entorno cambiante y la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, que cumpliendo su misión generen un impacto en la población, sean escalables y generen incidencia pública.</p>	<p>Hipótesis general: La formulación de un Plan Estratégico que comprenda temas y objetivos estratégicos, indicadores y metas para cinco años e iniciativas estratégicas permitirá el ajuste adecuado de la organización a los cambios en el entorno, posibilitando la consecución de los logros de la misión y visión y generando recursos valiosos, viabilidad y sostenibilidad.</p>	<p>Estrategia Gestión estratégica Diseño organizacional</p>	<p>Estructura de desglose del trabajo (EDT) (PMI, 2017) Análisis de recursos valiosos (Collis & Montgomery, 2007)</p>
<p>Preguntas específicas: ¿Qué forma de estructura organizacional debería tomar la ONG para ser más eficiente y responder de forma efectiva a la estrategia marcada, alineada con las prioridades de las políticas estatales y a los entes que financian fondos para la cooperación? ¿Qué capacidades son necesarias instalar en la organización y en el equipo humano de forma que se siga de forma más adecuada a la misión y estrategias de la organización, y se fortalezca la capacidad de planeamiento y proyección? ¿Cuáles son las alianzas con actores públicos o privados más adecuados que permitan un enraizamiento local y poder desarrollar programas y proyectos de desarrollo mediante sinergias y complementariedad en las acciones?</p>	<p>Objetivos específicos OE1. Establecer una estructura organizacional que responda de forma eficiente y efectiva a la estrategia marcada, alineada con las prioridades de las políticas estatales y a los entes que financian fondos para la cooperación. OE2. Determinar necesidad de capacidades instaladas en la organización y en el equipo humano de forma que se siga de forma más adecuada a la misión y estrategias de la organización, y se fortalezca la capacidad de planeamiento y proyección. OE3. Determinar qué alianzas con actores públicos o privados deben ser priorizadas para permitir un enraizamiento local y poder desarrollar programas y proyectos de desarrollo mediante sinergias y complementariedad en las acciones</p>	<p>Hipótesis específicas El rediseño de la estructura organizacional permitirá responder de manera eficaz y eficiente tanto a los desafíos del entorno como a la necesidad de comunicar y ejecutar efectivamente las estrategias definidas. Esta nueva estructura tendrá en su núcleo el mantenimiento, fortalecimiento y desarrollo de recursos valiosos de la organización. Las capacidades instaladas en la organización permitirán fortalecer el planeamiento y proyección de la organización, generando una estrategia alineada con la misión. Las alianzas estratégicas priorizadas con diferentes actores públicos y privados responden a las líneas estratégicas establecidas, permiten un enraizamiento local y establece sinergias y complementariedades para que los programas y proyectos desarrollados sean más eficientes y generen un mayor impacto en los beneficiarios.</p>		<p>Análisis FODA (Wehrich, 1982) Mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2004) Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 2008)</p>

Apéndice B: Objetivos de Desarrollo Sostenible



**

Figura 1B. ODS. Tomado de “Objetivos de Desarrollo Sostenible,” s. f. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

Tabla 1B

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible
Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades
Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos
Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas
Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos
Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos
Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos
Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación
Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países
Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles
Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica
Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles
Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Nota. Adaptado de “Objetivos de Desarrollo Sostenible,” s. f. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Apéndice C: Taller 1. Análisis de Recursos Valiosos

Duración efectiva del taller: 8 horas

Este taller consiste en establecer una línea base de la organización, partiendo de su misión, visión y valores (o principios), y un análisis para identificar y valorar cualitativa y cuantitativamente los recursos de la organización, de acuerdo con Collis y Montgomery (2007), Hofer y Schendel (1991) y Hunt (1997; 2000).

Objetivo: Ver qué recursos, capacidades y habilidades de la organización son valiosos para poder alcanzar una ventaja competitiva sustentable. La base de esta ventaja competitiva está en lo que es distintivo o superior a los rivales y que utilizado apropiadamente puede sacar provecho de las oportunidades externas.

Participantes:

- Director (tesista)
- Director administrativo-financiero (tesista)
- Responsable de proyectos de sierra y selva
- Responsable de obras educativas Huachipa
- Responsable de identificación y formulación de proyectos
- Directora de comunicación y *fundraising*

Se parte de los principios fundacionales de la organización global, con objeto de aterrizarlos a un plan estratégico de CESAL en Perú.

Misión: “Promover el desarrollo humano de las personas más desfavorecidas del mundo, partiendo del patrimonio y experiencia de los propios beneficiarios e implicándoles en nuestro trabajo como verdaderos protagonistas de sus vidas”.

Visión: “Ser una ONG de Desarrollo dinámica e innovadora, capaz de dar respuesta de forma creativa a los problemas sociales vinculados con la pobreza y

la exclusión a través de modelos integrales de desarrollo que generen el cambio de las personas y el fortalecimiento de los sujetos sociales”

Principios:

1. Centralidad de la persona: Realizar proyectos de desarrollo teniendo como punto central a la persona significa, ante todo, compartir sus necesidades, compartir el significado de la vida y conmovirse por su destino personal: sin esto, la respuesta a sus necesidades es un gesto de bondad autogratificante o una estrategia política. Partir de la persona sería algo abstracto si la persona no fuera considerada en sus relaciones primarias —la familia— y secundarias —la comunidad y la sociedad local—.
2. Partir de lo positivo: Toda persona, toda comunidad, por muy precaria que sea, representa una riqueza y tiene un patrimonio propio. Este principio metodológico tiende a valorar y a reforzar lo que las personas han construido, su historia, las relaciones existentes, es decir, el tejido de relaciones sociales y el conjunto de experiencias que constituyen su patrimonio vital. Es un punto operativo fundamental que nace de una visión positiva de la realidad y que permite a la persona reconocer su propio valor y su dignidad y, al mismo tiempo, le ayuda a asumir su responsabilidad.
3. Hacer con...: Un proyecto “pensado desde arriba” es violento porque no favorece la participación, o bien es ineficaz porque es sólo asistencial. La forma de CESAL de proponer un proyecto y realizarlo es la de trabajar con las personas a las que el proyecto va dirigido, es decir, partir de la relación con esas personas y construir sobre la base de los pasos que se van dando con ellas.
4. Subsidiariedad: Hacer proyectos de desarrollo significa favorecer y desarrollar la posibilidad de asociación, es decir, reconocer y valorar la constitución de cuerpos sociales intermedios y de un tejido social rico que participe y sea corresponsable. El derecho de toda persona a la libertad de asociación y de iniciativa, incluso económica, se revela en la experiencia como una fuerza poderosa de cambio. Un proyecto

es social no porque se “trabaja con los pobres”; un proyecto es social porque moviliza una realidad presente según todas sus dimensiones de desarrollo: persona, familia y comunidad. Esto es lo que nosotros entendemos por *capacity building*.

5. **Partenariado:** El partenariado deriva de la aplicación del principio de subsidiariedad. Se parte de un sujeto existente, que implica a las administraciones locales, a las fuerzas sociales y a las instituciones internacionales, según sus respectivas tareas, en la cooperación para responder a las necesidades con las que se encuentra.

PROBLEMAS Y OBJETIVOS

Recordemos los objetivos específicos que pretendemos con este plan estratégico, derivados de tres problemas específicos detectados:

OE1. Estructura organizacional: Establecer una estructura organizacional que responda de forma eficiente y efectiva a la estrategia marcada, alineada con las prioridades de las políticas estatales, y a los entes que financian fondos para la cooperación.

OE2. Capacidades instaladas: Determinar necesidad de capacidades instaladas en la organización y en el equipo humano, de tal manera que se siga de forma más adecuada a la misión y estrategias de la organización, y se fortalezca la capacidad de planeamiento y proyección.

OE3. Alianzas y sinergias: Determinar qué alianzas con actores públicos o privados deben ser priorizadas para permitir un enraizamiento local, y poder desarrollar programas y proyectos de desarrollo mediante sinergias y complementariedad en las acciones.

Con la perspectiva de estos tres OE se realizará la identificación y valoración de los recursos de la organización.

Identificación de recursos

Se dividen en varios grupos de recursos para facilitar la tarea. Se proponen de forma orientativa:

- Físicos: Almacén, equipos, oficinas, transporte
- Financieros: Propios, terceros, oportunidad de liquidez
- Legales: Marca registrada, asesoría legal
- Humanos: Dirección, coordinadores, trabajadores
- Tecnológicos/Informacionales: conocimiento de tecnología, I+D, utilidad de la tecnología
- Reputación, relación y comunicación: Imagen de la organización, relación con cliente (financiado), relación con beneficiario, relación con actores públicos, relación con empresas, relación con otras ONG
- Organizacionales: Capacidad de organización del trabajo

Valoración de recursos

Una vez identificados todos los recursos de la organización por todos los participantes se obtiene un listado de consenso. Este listado es necesario valorarlo en base a un test de cinco cuestiones:

- Inimitabilidad: ¿Es difícil de copiar?
- Durabilidad: ¿Qué tan rápido se deprecia?
- Apropiabilidad: ¿Quién captura el valor creado?
- Sustitución: ¿Puede ser superado por un recurso diferente?
- Superioridad competitiva: ¿Es realmente mejor que el de otro competidor?

Como resultado, se tendrá una tabla resumen de aplicación del test:

	Inimitable (0-10)	Durable (0-10)	Apropiable (0-10)	Insustituible (0-10)	Superior (0-10)
Físicos					
Financieros					
Legales					
Humanos					

	Inimitable (0-10)	Durable (0-10)	Apropiable (0- 10)	Insustituible (0- 10)	Superior (0- 10)
Tecnológicos					
Reputación					
Organizacionales					
Relacionales					

Para cada grupo, se listan los recursos identificados y se otorga una puntuación de 0 a 10 de acuerdo con el grado de cumplimiento de cada criterio. Se obtiene de este modo cuáles son los recursos más valiosos de la organización y que deben ser aplicados en la estrategia de forma adecuada. Se definirán como RV aquellos que tengan un puntaje superior a 35 puntos, con aproximado de 10 RV en total. Se llama a este puntaje X.

Relación de los recursos valiosos con los objetivos específicos

Por último, se relacionan los recursos valiosos (RV) de la organización con los objetivos específicos, es decir, en qué medida estos recursos son clave para cada uno de los tres objetivos determinados. Se puede realizar una puntuación de 1 a 5 para cada RV, siendo 1 si ese RV no contribuye a la consecución del OE, y 5 si contribuye en gran medida. El promedio de esta valoración se denominará como Y.

	OE1 (1-5)	OE2 (1-5)	OE3 (1-5)	Promedio
RV01				
RV02				
RV03				
RVxx				

Finalmente, se obtiene un factor de la multiplicación de X e Y, que nos dará un puntaje final de los Recursos Valiosos que permitirá colocar en un ranking por orden de importancia.

Al finalizar, se dispone de una tabla de recursos valiosos con los que cuenta la organización actualmente, y su importancia para la consecución de los objetivos

específicos que se han establecido para lograr la misión y visión. Estos recursos son los que en talleres posteriores habrá que tener en cuenta para la elaboración de la estrategia, para la elaboración de los mapas estratégicos en sus cuatro perspectivas (clientes, procesos internos, financieros y formación y crecimiento) y para la elaboración del BSC, en definitiva, objetivos, indicadores y metas.

Apéndice D: Taller 2. Planificación Estratégica de Primer Nivel

Objetivo: Analizar, poner en discusión y desarrollar la misión, visión y valores de la organización y realizar un análisis interno y del entorno, que sirva para sentar las bases de la estrategia desarrollada en el siguiente taller.

Número de participantes: 4 colaboradores + 2 tesistas

- Director (tesista)
- Director administrativo-financiero (tesista)
- Responsable de proyectos de sierra y selva
- Responsable de obras educativas Huachipa
- Responsable de identificación y formulación de proyectos
- Directora de comunicación y *fundraising*

Duración efectiva del taller: 8 horas.

Desarrollo del Taller de Planeamiento Estratégico

a. Proceso de Planificación Estratégica

Se iniciará explicando a los participantes la necesidad de este taller y las bondades futuras que traerá a la institución. Se explicará también que el planeamiento estratégico es un esfuerzo sistemático formal de la institución para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permitirán la implementación de objetivos y estrategias que logren cumplimiento de dichos propósitos.

b. Exposición de taller de Recursos Valiosos

Exposición de hallazgos llegados en el taller de Recursos Valiosos. Validación de la tabla.

c. Estrategia básica

Visión, misión y valores. Definir la misión, visión y valores de CESAL. En este paso, se invita a los participantes a:

- Definir la MISIÓN de CESAL desde el punto de vista del área al que pertenece.
- Analizarán los participantes si la MISIÓN de la institución son compatibles con las respuestas del punto anterior, en que se alinean o asemejan.
- Responderán a la pregunta: ¿Para qué existe CESAL?
- Definir la VISIÓN de CESAL desde el punto de vista del área al que pertenece.
- Analizarán los participantes si la VISIÓN de la institución son compatibles con las respuestas del punto anterior, en que se alinean o asemejan
- Responderán a las siguientes preguntas: ¿Qué y cómo quieres que sea la institución de aquí a 20 años? ¿En qué quieres que se convierta CESAL? ¿A qué se dedicará CESAL en 20 años? ¿En qué nos diferenciaremos del resto de otras ONG? ¿Por qué y para que trabajaremos? ¿Cómo lo haremos?
- Definir los VALORES de CESAL desde el punto de vista del área al que pertenece.
- Analizarán los participantes si los VALORES de la institución son compatibles con las respuestas del punto anterior, en que se alinean o asemejan.
- Responderán a la pregunta: ¿Qué Valores permanecerán en 20 años y cuáles se podrían añadir?

d. Diagnóstico organizacional

Los participantes realizarán un análisis INTERNO y EXTERNO de la institución. Este debe incluir una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación a sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias mundiales (Kaplan & Norton, 2008).

Análisis Estratégico FODA

Análisis Interno

Los participantes examinarán el desempeño y las capacidades de la organización. Para este análisis, ayudará la Cadena de Valor de Porter, que se adaptará a la realidad de una organización como CESAL.



Figura 1D. Cadena de valor de Porter. Adaptado de *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior* (p. 55), por M. Porter, 1985, NY, USA.: Free Press.

Ejemplos:

- Infraestructura de la empresa: Oficinas, equipos, mobiliario
- Gestión de recursos humanos: procedimientos, beneficios sociales, clima laboral
- Desarrollo tecnológico: *Software*, programas, tecnificación de procedimientos
- Aprovevisionamiento/Compras: Procedimientos de adquisiciones y contrataciones de servicios
- Logística de entrada: Identificación, formulación de proyectos
- Operaciones: Gestión de proyectos
- Logística externa: Elaboración de informes técnicos y económicos, entrega de proyecto, evaluación, auditoría
- Marketing y ventas: Acciones de comunicación, visibilidad y relaciones institucionales
- Servicio (posventa):

Matriz Evaluación de Factores Internos: Se elaborará una matriz con los resultados del análisis interno, donde se resumirá:

**FORTALEZAS
DEBILIDADES**

Análisis Externo

El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los factores de producción, normativa y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad. (Kaplan & Norton, 2008). Los participantes efectuarán un análisis de acuerdo con el enfoque PESTEL.

Político: Riesgo de invasión militar, marco legal para la aplicación de contratos, protección de la propiedad intelectual, normativas comerciales y arancelarias, etc.

Económico: Sistema económico del país, intervención del Estado en el mercado libre, ventajas comparativas del país, tipo de cambio y estabilidad de la moneda, eficiencia de los mercados financieros, calidad de la infraestructura, etc.

Social: Demografía, estructura de clases, educación, cultura, espíritu emprendedor, salud, conciencia ambiental, nutrición, etc.

Tecnológico: Desarrollo tecnológico reciente, impacto de la tecnología en la oferta de productos, impacto de la estructura de costos, impacto de la estructura de la cadena de valor, etc.

Ambiental: Emisiones de gases del efecto invernadero, residuos tóxicos, residuos líquidos liberados, consumo de energía, nivel de reciclado, etc.

Legal: Leyes antimonopolio, normativa de precios, impuestos, legislación salarial, semana laboral, beneficios obligatorios de los empleados, etc.

Matriz Evaluación de Factores Externos: Se elaborará una matriz con los resultados del análisis externo, donde se resumirá:

**OPORTUNIDADES
AMENAZAS**

FODA	Útil para alcanzar la Visión de la organización	Perjudicial para alcanzar la Visión de la organización
Atributos internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Atributos externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

FODA ORGANIZADO SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DEL BSC				
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FINANCIERA	Fortalezas y debilidades del desempeño financiero actual		Oportunidades de crecimiento de los ingresos y mejoras a la productividad capaces de cerrar la brecha entre el desempeño actual y el objetivo financiero	Amenazas al mantenimiento o mejora del desempeño financiero.
DEL CLIENTE	Fortalezas y debilidades existencias en nuestra propuesta de valor, tal como es percibido por los clientes, competidores y el mercado.		Oportunidades para expandir la base de clientes, buscar nuevos mercados y mejorar la estrategia de propuesta de valor.	Amenazas de nuestros clientes
DE LOS PROCESOS	Fortalezas en nuestros procesos internos, donde somos excelentes.	Debilidades de nuestros procesos internos y la cadena de valor.	Oportunidades para mejorar los procesos internos y así aprovechar las oportunidades.	Amenazas planteadas por las debilidades de los procesos internos.
DEL CRECIMIENTO	Fortalezas y debilidades de la gente, la cultura, las competencias centrales y las capacidades estratégicas.		Oportunidades para desarrollar la cultura, las competencias y las capacidades para permitir las prioridades estratégicas.	Amenazas y riesgos para cumplir con la estrategia debido a un déficit de capacidades en nuestra gente, la estructura, las competencias y la cultura.

e. Cultura organizacional

Es el conjunto de creencias, valores, modelos de conducta y conocimientos que son compartidos por la mayoría de miembros de una organización. Asimismo, son distintivos de ella (Bretones & Mañas, 2009). Esto va a determinar cómo funciona la institución.

Las preguntas para realizar el debate sobre la cultura organizacional:

- ¿Cómo nos diferenciamos de otras organizaciones? ¿Qué hace única a la organización?
- ¿Cuál es el clima de la organización? ¿Cómo este clima influye en la consecución de nuestra misión?
- ¿Qué tipo de cultura organizacional es la que más se impone en la institución?
- ¿Los grupos de interés, de qué manera influyen en la cultura organizacional? Beneficiarios, financiadores, instituciones públicas, empresas, ONG españolas, socios locales, proveedores, colaboradores, oficina central Madrid

f. Revalidación de estrategia

Una vez realizado el FODA y analizada la cultura organizacional, retornar a la Misión, Visión y Valores y realinear de acuerdo a este FODA.

Apéndice E: Propuestas de Misión, Visión y Valores

Propuestas de Visión	Referente nacional y regional de la intervención en cooperación para el desarrollo sostenible
	En el 2028, las personas encontradas por CESAL, tienen protagonismo civil y público, y son partícipes del cambio del país
	CESAL es una ONG modelo que sirve de referente a nivel local y nacional en intervención y promoción del desarrollo con poblaciones vulnerables. Será una institución que se consulta para temas de seguridad, medio ambiente, y gestión del riesgo a nivel local y nacional. Somos referentes a nivel nacional por nuestra metodología de intervención, validada por poblaciones vulnerables
	Ser una entidad de generación de desarrollo referente a nivel nacional
	Estaremos en 20 años entre las cinco primeras ONG que ayuden al desarrollo del país
Propuestas de Misión	Organizar y gestionar recursos (materiales e inmateriales), desarrollar e implementar metodologías para mejorar las capacidades de autodeterminación y desarrollo de las personas y comunidades
	CESAL busca educar y empoderar a las personas para recuperar su valor y saberse protagonistas del desarrollo y cambio en el país
	En la sierra, CESAL promueve iniciativas de alto valor para reducir la brecha tecnológica de agricultores y cooperativas. Asimismo promueve la inclusión financiera y comercial de poblaciones vulnerables. En la selva, CESAL, promueve el manejo forestal sostenible de áreas de conservación y amortiguamiento de la Laguna Encantada y otras con ayuda de la UCSS. A nivel nacional, CESAL, bajo enfoque de entidad consultora, brinda servicios que ayudan a las operaciones legítimas de empresas mineras
	CESAL es una organización no gubernamental que trabaja con y para las poblaciones más vulnerables, propiciando de manera conjunta el desarrollo de las personas, los barrios y el distrito. Somos una institución con firmes principios éticos, que promueve el empoderamiento, la autodeterminación, el desarrollo económico de las poblaciones más vulnerables, principalmente las niñas, niños y mujeres
	Mejorar la calidad de vida de las poblaciones más desfavorecidas del Perú, trabajando por y con las personas, haciéndolas protagonistas de su propio desarrollo
	Deseamos contribuir con el desarrollo de las poblaciones menos favorecidas del Perú
Propuestas de Valores	Sensibilidad: Respeto a las personas
	Autenticidad: Respeto a las personas en su diferencia y a su potencial
	Legitimidad: Honradez
	Confiabilidad: Transparencia
	Solidaridad: Rendición de cuentas
	Personas, herramientas tecnológicas y conocimiento
	Sensibilidad con las que más necesitan
	Honestidad
	Respeto a la autodeterminación de las personas, su cultura, creencias y valores, siempre y cuando no vayan en contra los DD. HH.
	Trabajo conjunto con la población a intervenir, pasar de la mirada de beneficiarios a socios activos de un proyecto
	Toda persona, pueblo e instituciones tienen un valor en sí mismos. Partir por reconocer y desarrollar sus potencialidades
	Honradez a la palabra, no manipular, no engañar a las personas con la que estamos trabajando
	Mirada global sobre la persona y su problemática
Responsabilidad social de los colaboradores. Solidaridad en las emergencias	

Apéndice F: Taller 3. Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral

Duración efectiva del taller: 8 horas

Definiciones:

- **El Mapa Estratégico** del Balanced Scorecard “proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor” (Kaplan y Norton, 2004, p. 59).
- **El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)** “transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, cliente, procesos internos y formación y crecimiento. El cuadro de mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia” (Kaplan y Norton, 1996, p. 38).

Objetivo: Partiendo del análisis interno y externo desarrollado en el Taller 2 y teniendo en cuenta los recursos valiosos de la organización definidos en el Taller 1, establecer un conjunto de variables con relación causa-efecto organizadas en un mapa estratégico y definir indicadores, metas e iniciativas estratégicas que conformen un cuadro de mando para poder monitorear el desempeño en la organización de acuerdo con las cuatro perspectivas: financiera, de cliente, de los procesos y de aprendizaje y crecimiento.

Participantes: 5 colaboradores de áreas estratégicas + 2 tesistas + colaboradores escogidos de las cuatro oficinas territoriales actuales de la organización (Ica, Huachipa, Apurímac, Ucayali).

Desarrollo:

Mapa estratégico

De acuerdo con los talleres, se definen los temas estratégicos que van a guiar el mapa estratégico. Para ello, se toman como base los objetivos específicos definidos al comienzo de la presente investigación, que son, resumidamente:

1. Establecer una estructura organizacional que responda de forma eficiente y efectiva a la estrategia marcada, alineada con las prioridades de las políticas estatales y a los entes que financian fondos para la cooperación.
2. Determinar necesidad de capacidades instaladas en la organización y en el equipo humano de forma que se siga de forma más adecuada a la misión y estrategias de la organización y se fortalezca la capacidad de planeamiento y proyección.
3. Determinar qué alianzas con actores públicos o privados deben ser priorizadas para permitir un enraizamiento local y poder desarrollar programas y proyectos de desarrollo mediante sinergias y complementariedad en las acciones.

Los temas se pueden proponer por grupos. Una lista tentativa (lista no excluyente) de acuerdo a Kaplan y Norton (2004), y adaptada para organizaciones sin ánimo de lucro puede ser la siguiente:

- Perspectiva financiera
 - Crecimiento y diversificación de ingresos
 - Reducción de costos/mejora de la productividad
 - Utilización de los activos/estrategia de inversión
- Perspectiva cliente / financiador
 - Incremento de clientes / financiadores y diversificación
 - Satisfacción del financiador
 - Innovación en el desarrollo del servicio
- Perspectiva de los procesos
 - Desarrollo de los procesos de identificación de nuevas oportunidades
 - Desarrollo de los procesos de formulación de nuevos proyectos
 - Desarrollo de los procesos de relaciones institucionales
 - Desarrollo de los procesos administrativos
 - Desarrollo de los procesos de gestión de proyectos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
 - Satisfacción de los colaboradores
 - Retención de los colaboradores (rotación)

- Productividad de los colaboradores

A este punto es necesario notar que la perspectiva financiera (habitualmente en la zona más elevada del mapa por ser la principal) en una organización sin ánimo de lucro se orienta hacia la sostenibilidad económica y el mantenimiento de la estructura de la organización. Por su propia naturaleza, este tipo de organizaciones, si bien tienen que mantener una estructura de costos y finanzas adecuada para su funcionamiento, no tienen como fin último la ganancia económica. Por ello, se ve más adecuado que esta perspectiva situada en lo más alto de la pirámide esté más orientada a la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios y de los demás *stakeholders*, y, finalmente, a la consecución de su misión y visión.

Se propone un formato de mapa estratégico como el que se explica a continuación. En él, en las diferentes perspectivas se pondrán las variables que más respondan a las necesidades de la organización. En la segunda columna, se ha puesto la relación con los objetivos específicos determinados al principio de la investigación, relacionados con cada perspectiva. En la tercera columna, se completaría el cuadro con los recursos valiosos (RV), igualmente en relación con las perspectivas (por ejemplo, un RV relativo a las capacidades de formulación de nuevos proyectos podríamos situarlo en la perspectiva de procesos internos, y también, quizá, en la de clientes relacionado con su satisfacción).

Se propone la división en cuatro grupos. Cada uno puede proponer variables dentro de una de las perspectivas. Posteriormente, en una plenaria, el resto de grupos puede proponer o modificar las variables en el resto de perspectivas, y entre todos los participantes llegar a un consenso sobre el análisis causal de las mismas (por ejemplo: capacitación de los colaboradores conduce a la mejora de capacidades de planeamiento, y esto, a mejora de la calidad de las propuestas presentadas, satisfacción del financiador, aprobación de proyectos, cumplimiento de la misión, etc.)

Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

A continuación, una vez establecido un análisis causal plasmado en el mapa estratégico se puede proceder a definir objetivos estratégicos, indicadores y metas. Los indicadores genéricos se definen de la siguiente forma (Kaplan & Norton, 1996, p. 55).

- Perspectiva financiera: Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico
- Perspectiva clientes: Satisfacción, retención, cuota de mercado, incremento de clientes, rentabilidad de clientes
- Procesos internos: Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos o servicios
- Aprendizaje y crecimiento: Satisfacción de los empleados, motivación, disponibilidad de sistemas de información

Obviamente, aunque se parta de estos genéricos, es necesario identificar indicadores adaptados a la realidad de una organización sin ánimo de lucro y a la luz de todo el trabajo de definición de estrategia realizado hasta el momento.

Para definir los objetivos, se tomará como base los temas estratégicos determinados en el mapa, y se asignarán indicadores y metas o inductores. Para ello, se emplearán los mismos grupos que se establecieron con el fin de construir el mapa estratégico. En una plenaria desarrollada, a continuación, el resto de grupos podrá proceder a añadir algún objetivo o modificar alguna de las metas.

Por último, se definirán iniciativas estratégicas, que conformarán un plan de acción para cada uno de los cinco años del plan estratégico. Se utilizará un esquema básico como se muestra a continuación, que podrá ser ampliado:

Mapa Estratégico		BSC		Plan de Acción	
Tema estratégico	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativa	Descripción de iniciativa