



## **FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS**

Escuela Académico Profesional de Negocios y Competitividad

### **Tesis**

## **Diseño de planes estratégicos para la sostenibilidad financiera de una ONG peruana, 2023**

**Para optar el Título Profesional de Contador Público**

#### **Estudiante:**

Torres Lizana, Elmeres

**Identificador ORCID:**

0000-0002-3962-430X)

#### **Asesor metodológico**

Dr. Flores Zafra, David

**Identificador ORCID:**

0000-0001-5846-325X)

#### **Asesor temático:**

Mg. Chong Silva, Mabel Cecilia

**Identificador ORCID:**

0000-0002-7676-1880)

**Lima, Perú**

**2023**

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>		
	<b>CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033</b>	<b>VERSIÓN: 01</b> <small>REVISIÓN: 01</small>	<b>FECHA: 08/11/2022</b>

Yo, Torres Lizana, Elmeres egresado de la Facultad de Ingeniería y Negocios  Escuela Académica Profesional de Negocios y Competitividad  de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo académico “Diseño de planes estratégicos para la sostenibilidad financiera de una ONG peruana, 2023” Asesorado por el docente: DNI 08123789 ORCID...0000-0002-7676-1880 tiene un índice de similitud de (10) (Diez) % con código oid:14912:251966502verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



.....  
 Firma de autor 1  
 Elmeres Torres Lizana  
 DNI: 48486092

.....  
 Firma de autor 2  
 Nombres y apellidos del Egresado  
 DNI: .....

.....  
 Firma  
 Mg. Chong Silva, Mabel Cecilia  
 DNI: .....

Lima, 04 de abril de 2023

## **Dedicatoria**

Dedico este informe a mis seres queridos y mentores, agradezco su orientación a través de mi desarrollo personal y profesional. Sus palabras de sabiduría han sido la guía hacia el conocimiento.

## Índice general

	Pág.
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	vi
Resumen .....	vii
Introducción.....	viii
<b>CAPÍTULO I: Antecedentes y descripción de la experiencia .....</b>	<b>9</b>
1.1. Reseña de la institución .....	9
1.2. Ubicación y actividad empresarial .....	9
1.3. Misión, visión y valores de la empresa .....	10
1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno .....	11
1.5. Problemática y objetivos trazados.....	15
<b>CAPÍTULO II: Fundamentos del tema elegido.....</b>	<b>17</b>
2.1. Bases teóricas.....	17
2.2. Marco conceptual .....	20
2.3. Antecedentes .....	25
2.4. Justificación de la metodología elegida.....	28
<b>CAPÍTULO III: Aporte y desarrollo de la experiencia.....</b>	<b>29</b>
3.1. Diagnóstico de la situación problemática.....	29
3.2. Desarrollo de la experiencia .....	30
3.3. Modelado de la propuesta o solución.....	31
3.3.1. Aplicación del ciclo PHVA .....	32
3.3.1.1. Planificar .....	32
3.3.1.2. Hacer .....	34
3.3.1.3. Verificar .....	40
3.3.1.4. Actuar.....	43
3.4. Resultados.....	46
Conclusiones.....	50
Recomendaciones .....	51
Referencias bibliográficas.....	52
Anexos .....	57

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Verificación de actividades - capacidad de adaptación a los cambios</i> .....	41
Tabla 2 <i>Verificaciones de acciones que buscan ampliar las fuentes de financiamiento</i> .....	41
Tabla 3 <i>Verificación de actividades - definición del propósito y dirección institucional</i> ...	42
Tabla 4 <i>Verificación de actividades - mecanismos de seguimiento y evaluación</i> .....	42
Tabla 5 <i>Actividades y ajustes: mejora de la capacidad de adaptación a los cambios</i> .....	43
Tabla 6 <i>Actividades y ajustes: ampliación de fuentes de financiamiento</i> .....	44
Tabla 7 <i>Actividades y ajustes: definición del propósito dirección institucional</i> .....	45
Tabla 8 <i>Actividades y ajustes: establecer mecanismos de seguimiento y evaluación</i> .....	45
Tabla 9 <i>Comparativo de acciones: mejorar la capacidad de adaptación a los cambios</i> ....	46
Tabla 10 <i>Comparativo de acciones: ampliación de fuentes de financiamiento</i> .....	47
Tabla 11 <i>Comparativo de acciones: reestructuración de la misión y programas</i> .....	48
Tabla 12 <i>Comparativo de acciones: establecer mecanismos de seguimiento y evaluación</i>	49

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Logo de la institución</i> .....	9
Figura 2 <i>Ubicación del domicilio fiscal</i> .....	10
Figura 3 <i>Estructura organizacional</i> .....	12
Figura 4 <i>Diagnóstico de la problemática</i> .....	29
Figura 5 <i>Soluciones a la problemática</i> .....	30
Figura 6 <i>Propuesta de un estudio jurídico para la modificación parcial de estatutos</i> .....	34
Figura 7 <i>MOF y MPAC fijado en plan operativo</i> .....	35
Figura 8 <i>Adquisición de un curso de educación ambiental para un miembro del equipo</i> ...	36
Figura 9 <i>Convenios institucionales</i> .....	37
Figura 10 <i>Instalación de colmenas en un bosque seco</i> .....	38
Figura 11 <i>Proyecto Checo (promueve la conservación del patrimonio cultural)</i> .....	38
Figura 12 <i>Hoja de trabajo de verificación de ejecución presupuestal de un proyecto.</i> .....	40

## Resumen

El informe tuvo como objetivo principal diseñar planes estratégicos para la sostenibilidad financiera de una ONG peruana. Como metodología de desarrollo, se utilizó el ciclo PHVA mediante los planes estratégicos de la ONG A Rocha Perú para mejorar la capacidad de adaptación a los cambios; ampliar las fuentes de financiamiento; definir el propósito y dirección institucional; y establecer mecanismos de seguimiento-evaluación. Asimismo, se concluye con las acciones adoptadas acorde con los objetivos específicos del estudio en base al diagnóstico cuantificado que corresponde a las brechas técnicas y el impacto económico. En tal sentido, se logró mejorar la capacidad de adaptación a los cambios que permitirá a la institución responder de manera efectiva a las demandas en constante evolución, optimizar su desempeño para atraer nuevas colaboraciones; ampliar las fuentes de financiamiento que permitió diversificar los ingresos y garantizar sostenibilidad a largo plazo; definir el propósito y dirección institucional que permitió establecer una guía clara al equipo para establecer una cultura organizacional coherente y alinear los esfuerzos de todos hacia un objetivo común; últimamente, establecer mecanismos de seguimiento y evaluación que permitió impulsar el aprendizaje organizacional, la rendición de cuentas oportuna, la atracción de financiamiento y garantizar toma de decisiones informadas.

**Palabras clave:** plan estratégico, ONG, sostenibilidad financiera, estrategia, evaluación, control.

## **Introducción**

El presente estudio tiene por finalidad implementar planes estratégicos para mejorar la sostenibilidad financiera de la asociación A Rocha Perú. Se aplicó el método Deming como herramienta de mejora continua mediante los planes estratégicos de la institución en función a los objetivos específicos de este informe: (i) diseñar planes estratégicos para mejorar la capacidad de adaptación a los cambios; (ii) diseñar planes estratégicos para ampliar las fuentes de financiamiento; (iii) diseñar planes estratégicos para definir el propósito y dirección institucional; y por último (iv) diseñar planes estratégicos para establecer mecanismos de seguimiento y evaluación. A continuación, se evidencia el contenido del informe desarrollado en 3 capítulos.

En el capítulo I, se evidencia la descripción general de la experiencia, que refiere la reseña histórica de la institución; la ubicación y actividades que realiza como asociación sin fines de lucro; la misión, visión, compromisos institucionales; la descripción del puesto desarrollado y áreas del entorno; y, por último, la problemática y objetivos trazados del informe.

En el capítulo II, se muestra el fundamento del tema elegido, que consta de las bases teóricas, seguido del marco conceptual de las variables Planes Estratégicos y Sostenibilidad Financiera; además se desarrollan los antecedentes, la justificación de la metodología elegida, acompañado de un glosario de términos.

En el capítulo III, se encuentra el aporte y desarrollo de la experiencia, que consta del diagnóstico de la situación problemática basado en una brecha técnica que refleja las deficiencias en la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento: 40% de las postulaciones a instituciones internacionales y 10 % de convenios con personas naturales; y un impacto económico calculado 36,000 USD del presupuesto general, que representa el 18% de costos institucionales. Posteriormente, se realiza el desarrollo de la experiencia para luego efectuar el modelado de la propuesta que incluye la aplicación del ciclo PHVA para luego evidenciar resultados y proyecciones esperadas. Para finalizar se elabora las conclusiones y recomendaciones del informe.

## **CAPÍTULO I: Antecedentes y descripción de la experiencia**

### **1.1. Reseña de la institución**

La compañía A Rocha Perú es una asociación cristiana sin fines de lucro comprometida con el ambiente que se rige a las leyes peruanas y sus estatutos. Asimismo, se considera una organización conservacionista cuyo objetivo es restaurar la armonía entre las personas y la naturaleza, mediante la ejecución de proyectos de conservación, educación ambiental, desarrollo social e investigación aplicada.

Pertenece a la familia global de A Rocha International cuyo trabajo responde a la crisis global de pérdida de biodiversidad. Fundada en 2005, A Rocha Perú ha ganado más de 12 años de experiencia en conservación de bosques secos de base comunitaria, como resultado de proyectos exitosos en Ica, sur de Perú (2009-2013), Puerto Chicama, departamento de La Libertad (2013-2016) y Talara, departamento de Piura (2014–2018) y su actual Proyecto Bosque Seco en Pacasmayo (2018 – 2024). Además, se encuentra explorando proyectos en la capital del Perú y la Amazonia. A continuación, en la figura 1 se muestra el logo de la institución:

#### **Figura 1**

*Logo de la institución*



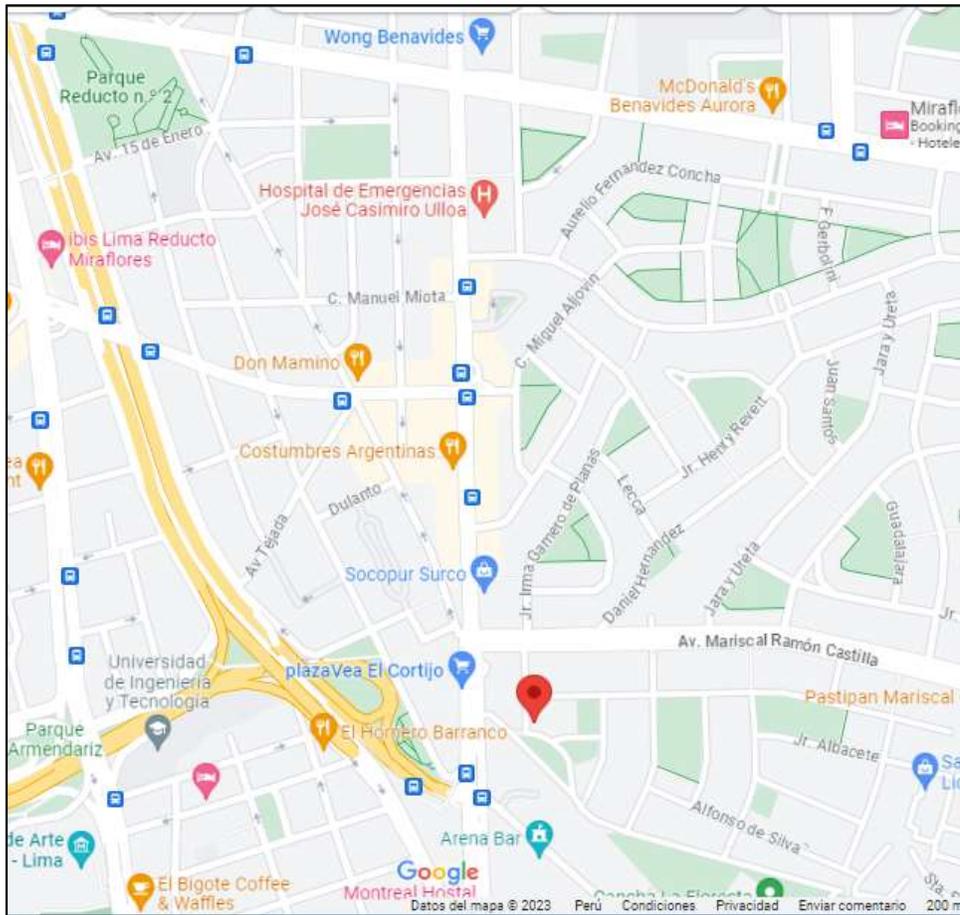
Nota: Logo extraído de la página web de A Rocha Perú

### **1.2. Ubicación y actividad empresarial**

La institución señala domicilio fiscal en la ciudad de Lima, distrito de Santiago de Surco. Teniendo como actividad principal el desarrollo de proyectos de conservación, educación ambiental e investigación aplicada. CIUU: Actividades de Otras Asociaciones N.C.P. A continuación, en la figura 2 se muestra el croquis del domicilio fiscal de la institución:

**Figura 2**

*Ubicación del domicilio fiscal*



Nota: Croquis extraído de Google maps

### **1.3. Misión, visión y valores de la empresa**

El presente informe recapitula información como la misión, visión y valores de la empresa que fueron obtenidos del manual de gobernanza de la institución. A continuación, tenemos los siguientes puntos:

**Misión:** somos una asociación cristiana sin fines de lucro comprometida con el ambiente, y miembro de la familia global de A Rocha Internacional. Inspirados por el amor de Dios, realizamos junto con los actores locales actividades de conservación, educación ambiental, desarrollo social e investigación.

**Visión:** A Rocha Perú aspira restaurar la armonía entre el ser humano y la naturaleza y garantizar el bienestar de toda la creación fomentando una relación responsable con el ambiente.

**Compromisos:**

**Cristiano:** inherente a nuestras acciones en base a nuestra fe cristiana en el Divino creador, quien instituyó la creación con amor y lo confirió a la humanidad.

**Conservación:** realizamos investigaciones para la preservación de importantes hábitats y especies, mediante actividades de concientización ambiental dirigida a participantes de diversas edades.

**Comunidad:** buscamos desarrollar buenas relaciones con la familia de A Rocha y la comunidad en general, reuniéndolas para la educación y la acción medioambiental.

**Pluricultural:** valoramos el conocimiento y las habilidades de las personas provenientes de diversas culturas, tanto locales como de otras partes del mundo.

**Cooperación:** trabajamos de la mano con una amplia gama de organizaciones e individuos que comparten nuestro compromiso por un planeta sostenible.

**1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno**

A Rocha Perú cuenta con una estructura organizacional basada en su constitución como asociación sin fines de lucro, que va desde una Asamblea General de Asociados hasta los puestos operativos incluyendo practicantes y/o tesis. A continuación, en la figura 3 se muestra la estructura organizacional representada en un organigrama, posteriormente se detalla la descripción del puesto desarrollado en el que se realizó la experiencia profesional y su entorno. Dicha información fue extraída del Manual de Gobernanza de la Organización:

**Figura 3**

*Estructura organizacional*



Nota: Manual de Gobernanza 2023, de asociación A Rocha Perú

### **Puesto desarrollado**

**Administrador:** La administración es un área clave para el funcionamiento interno de la institución a nivel administrativo, contable y operativo a nivel de proyectos; esto incluye monitoreo continuo de los procedimientos administrativos y contables, ejecución presupuestaria y ajustes en los presupuestos cuando amerite. También apoya al Consejo Directivo en la gestión de reuniones, comunicados, trámites legales y gestiones administrativas en general. Incluyendo la representación en eventos institucionales que permitan establecer lazos y alianzas estratégicas. La administración también es responsable de la atención de requerimientos de los entes supervisores del rubro e informes financieros a los patrocinadores de los proyectos.

## **Puestos del entorno**

**Voluntarios:** son colaboradores directos de las actividades de los proyectos o de actividades específicas desarrolladas a nivel institucional. Sus funciones serán realizadas ad-honorem con la certificación respectiva al culminar sus actividades. Los términos de referencia o delimitación de funciones son definidos por el responsable del área donde se desarrollen las labores de voluntariado.

**Estudiantes/tesistas:** compuesto por jóvenes que realizan prácticas profesionales, pre profesionales e investigadores marco convenios interinstitucionales firmados con distintas universidades privadas y nacionales. Las funciones desempeñadas son en concordancia con el perfil profesional de cada estudiante o profesional o pre profesional, supervisadas por el Director Ejecutivo y/o Directora de Ciencias y Conservación, en coordinación con el responsable del área que involucre el desempeño propio de las tareas asignadas.

**Técnico de Campo:** es el encargado de realizar acciones específicas de cada proyecto bajo la supervisión del Oficial de Proyecto. Implementa diversas actividades de restauración y conservación del ecosistema bosque seco, reforestación, educación ambiental y trabajo comunitario. También trabajar con las comunidades beneficiarias del proyecto, previa coordinación y bajo supervisión del Oficial de Proyecto, manteniendo las buenas relaciones. Además, debe realizar actividades técnicas de campo, supervisando la labor de voluntarios y trabajadores de campo, en coordinación con el Oficial de Proyecto.

**Oficial de Proyecto:** encargado de efectuar labores específicas de un proyecto, sus acciones son enmarcadas en las metas del proyecto que incluye la administración de recursos financieros. Asimismo, planifica e implementa diversas actividades de conservación y restauración del ecosistema de bosque seco, reforestación, educación ambiental y trabajo comunitario del proyecto asignado, supervisa los diferentes estudios científicos realizados o en ejecución en marco de proyecto. Además, reporta mensualmente a la Dirección Ejecutiva sobre las actividades asignadas y responsabilidades laborales y mantiene las buenas relaciones comunitarias entre A Rocha Perú y los diferentes actores locales.

**Oficial de búsqueda de recursos:** Es quién garantiza la sostenibilidad financiera de la organización a través de la búsqueda de financiamiento; esto puede incluir la realización de propuestas, el intercambio de información, la coordinación de visitas y la comunicación regular permanente. Además, es responsable del monitoreo y evaluación de los proyectos

patrocinados por los donantes para garantizar que se estén cumpliendo las metas trazadas; entre estas acciones tenemos: la revisión de informes y el seguimiento de los indicadores de desempeño.

**Directora de ciencias y conservación:** encargada de desarrollar estrategias y políticas que guíen el trabajo de la institución en materia de ciencias y conservación. Es responsable de liderar y supervisar el trabajo científico y de investigación de la organización. También es responsable de promover la conciencia pública sobre los problemas de conservación y colaborar con otras instituciones y especialistas en el área de conservación.

**Dirección ejecutiva:** tiene bajo su responsabilidad administrar y dirigir la institución, dentro del marco del plan de trabajo y presupuestos aprobados en Asamblea, es el cargo de confianza de más alto nivel. El Director Ejecutivo será designado a plazo indefinido hasta su revocatoria por el Consejo Directivo, o la aceptación de su renuncia, la cual debe ser comunicada con mínimo de 30 días de anticipación, debiendo el Consejo Directivo designar a su reemplazante o sucesor.

**Consejo directivo:** órgano de gobierno con facultades de gestión necesarias para el funcionamiento de la institución, excepto aquellos asuntos que la ley o el Estatuto asignan específicamente a la Asamblea General. El Consejo Directivo estará conformada por personas naturales y/o por los representantes debidamente acreditados de las personas jurídicas asociadas y podrá tener un mínimo de 03 miembros y un máximo de 07 miembros, cuyos cargos son: Presidente y Directores, elegidos en Asamblea General y por un periodo de 03 (tres) años, sin embargo, se mantendrán en su rol hasta que se designen a las personas que los sustituyan. Para ser elegido Director se requiere ser Asociado hábil y como mínimo el 50% de Directores deberá tener no menos de dos años de participación activa en la asociación. Los directores podrán ser reelegidos. El Consejo Directivo es ad-honorem y no puede recibir dietas o beneficios financieros por la ejecución de sus funciones.

**Asamblea general de asociados:** es el órgano superior de dirección y de mayor jerarquía de la institución y ésta representa la universalidad de los asociados hábiles y que ejercen su derecho por sí y/o a través de sus representantes, de acuerdo con el libro Registro de Asociados (Padrón de Asociados). Sus acuerdos y resoluciones tomadas conforme a los requisitos establecidos por la normativa vigente y el Estatuto, son de cumplimiento obligatorio para todos sus miembros, incluso para aquellos que hayan votado en contra, se

hayan abstenido de votar, estén ausentes, tengan discrepancias con la Asamblea General o se hayan unido a la asociación después de la celebración de la misma.

### **1.5. Problemática y objetivos trazados.**

Los organismos no gubernamentales (ONG), son actores relevantes en la realización de proyectos ambientales, promoción de cultura u otros fines de desarrollo social en el mundo. Muchas veces, el trabajo de una ONG puede llegar a lugares donde el Gobierno no llega, por su enfoque específico y áreas de intervención limitadas a los fines institucionales. Sin embargo, muchas de ellas carecen de planes estratégicos que orienten sus acciones y les permitan evaluar sus resultados. Según la Fundación Promoción Social (2017) la planificación estratégica es un instrumento de trabajo que examina las acciones tomadas y los resultados obtenidos, comparando dichos resultados con la formulación de un nuevo plan de acción, los valores y la misión de la institución. A nivel internacional, existen diversas iniciativas para apoyar a las ONG en este proceso, como la European Foundation for Quality Management EFQM o la Comisión Ejecutiva del Patronato de la Fundación Promoción Social.

**En el marco nacional, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)** reporta que en el año 2019 había 14 595 ONG registradas en el país, de las cuales el 42.6% se dedicaban a actividades sociales y el 18.8% a actividades culturales y recreativas. Sin embargo, no hay datos sobre el grado de planificación estratégica de estas organizaciones ni sobre su impacto en el desarrollo nacional. Esto evidencia una falta de coordinación entre las instituciones estatales y la sociedad civil, así como una debilidad en la gestión y el monitoreo de las ONG.

En Lima metropolitana, esta situación se agrava por la alta concentración de ONG (el 46.3% del total nacional) y por la competencia por recursos y espacios de incidencia. Además, se ha visto que muchos de estos organismos carecen de transparencia en su gestión y no logran establecer planes estratégicos a largo plazo (Gestión, 2021). Esta situación puede comprometer su eficacia en la obtención de sus metas. En el presente informe se presenta el caso de la ONG A Rocha Perú, en el que se determinaron los problemas generales y específicos, además de los objetivos generales y específicos:

#### **Problema general**

¿Cómo diseñar planes estratégicos para la sostenibilidad financiera de una ONG peruana, 2023?

### **Problemas específicos**

- ¿Cómo diseñar planes estratégicos para mejorar la capacidad de adaptación a los cambios?
- ¿Cómo diseñar planes estratégicos para ampliar las fuentes de financiamiento?
- ¿Cómo diseñar planes estratégicos para definir el propósito y dirección institucional?
- ¿Cómo diseñar planes estratégicos para establecer mecanismos de seguimiento y evaluación?

### **Objetivo general**

Diseñar planes estratégicos para la sostenibilidad financiera de una ONG peruana, 2023

### **Objetivos específicos:**

- Diseñar planes estratégicos para mejorar la capacidad de adaptación a los cambios.
- Diseñar planes estratégicos para ampliar las fuentes de financiamiento.
- Diseñar planes estratégicos para definir el propósito y dirección institucional.
- Diseñar planes estratégicos para establecer mecanismos de seguimiento y evaluación.

## **CAPÍTULO II: Fundamentos del tema elegido**

### **2.1. Bases teóricas**

Como parte de las teorías que dan soporte a las variables de estudio, se plasmaron 5 teorías como (i) la teoría de sistemas; (ii) la teoría del caos; (iii) la teoría de la estrategia basada en recursos; (iv) la teoría de la ventaja competitiva; por último (v) la teoría del comportamiento organizacional.

#### **Teoría de sistemas**

Se define como un sistema en el que múltiples elementos interactúan de manera dinámica, y donde el estado de cada elemento influye en todos los demás que lo componen (Loor, 2019). Asimismo, Braziller (2003) sostiene que es un conjunto de elementos que están interrelacionados entre sí, dentro y fuera de su entorno. Es decir, existe una interdependencia y retroalimentación entre cada uno de los factores que componen los sistemas. También, se rescata el aporte de Rodríguez (2019) quien aborda la aplicación de la teoría de sistemas en el proceso de planificación estratégica y, considera a una organización como un sistema complejo y dinámico. También se recoge un análisis de la teoría de sistemas y la importancia de la mentalidad sistémica en el ámbito organizacional, el mismo que se puede asociar al sector no gubernamental; en ese sentido Senge (2005) asevera que la mentalidad sistémica se refiere a una disciplina que incluye diversas herramientas que facilitan la evolución de los modelos mentales y la percepción del mundo como un entramado de sistemas interrelacionados. Por su lado, Peralta (2016) afirma que es posible identificar a la teoría general de sistemas en cualquier tipo de organización, lo cual permite a los administradores comprender su funcionamiento y tomar decisiones más informadas; asimismo, pueden prever las consecuencias de sus decisiones y actuar proactivamente para preservar el equilibrio y la eficiencia de la organización, al adoptar una visión holística e integradora. Esto se relaciona con la variable planes estratégicos, debido a que su realización comprende un conjunto de pasos y procedimientos para plantear estrategias en busca de un objetivo.

#### **Teoría del caos**

De acuerdo con el matemático y meteorólogo Lorenz (1993) esta teoría es un campo de estudio de la matemática y la física que se enfoca en sistemas diversos y de alta complejidad y, que son sensibles a pequeñas variaciones en sus condiciones previas. Además, se plantea la idea de que el mundo no sigue exclusivamente el modelo de un reloj predecible y determinista, sino que exhibe elementos de caos en su funcionamiento (Cazau, 2020). En

otras palabras, existe una proporción muy marcada entre causa efecto, para pequeñas causas pueden generarse grandes consecuencias o viceversa; esto concuerda con Taleb (2007) quien sostiene que los eventos extremos y aparentemente aleatorios, pueden afectar la sostenibilidad financiera de las instituciones.

La aplicación de la teoría del caos en organizaciones sin fines de lucro parece ser un tema menos explorado en comparación con otras disciplinas, por lo que se ha encontrado poca literatura directamente vinculada al tema. Sin embargo, si se evidencian estudios que exploran la posible relación entre la teoría del caos y las organizaciones no gubernamentales para efecto de este informe. Al respecto, Ballesteros et al. (2007) indican que las organizaciones no gubernamentales (ONG) se caracterizan por su marcada diversidad y heterogeneidad, con una amplia gama de objetivos, enfoques de intervención, fuentes de financiamiento, poblaciones destinatarias, niveles de vulnerabilidad, áreas geográficas de cobertura y distintos enfoques de gestión. En este mismo sentido, Renaud (2013) presenta ideas que amplían la comprensión de la organización como un sistema sociotécnico, complejo y adaptable, cuyo comportamiento evoluciona debido a la influencia de variables tanto controlables como no controlables, que interactúan entre sí. Estas definiciones se relacionan con la variable sostenibilidad financiera, debido a que aportan una perspectiva valiosa para comprender la complejidad y la dinámica de los sistemas financieros; además, destaca la relevancia de la flexibilidad, adaptabilidad y la comprensión de las interrelaciones entre diferentes variables al tomar decisiones financieras y gestionar riesgos, lo cual asegura la viabilidad económica a largo plazo.

### **Teoría de la estrategia basada en recursos**

Se destaca la importancia de la capacidad de un organismo para combinar y coordinar sus recursos internos de manera efectiva, busca analizar los alcances institucionales, el entendimiento holístico con enfoque competitivo, las capacidades internas y la consideración realista de los recursos con el fin de establecer estrategias de éxito (Nuñez, 2018). De igual forma, su principal mentor Barney (1991) sostiene que el progreso de una organización depende de su capacidad para utilizar eficazmente los recursos internos y externos disponibles. En esta misma línea, Broida (1994) señala que las capacidades distintivas de una organización pueden ser la base para lograr la sostenibilidad financiera y la ventaja competitiva en el futuro. Con estos aportes, se puede interpretar que la aplicación de esta teoría en organizaciones sin fines de lucro puede presentar desafíos debido a sus particularidades y enfoque social. No obstante, gestionar de manera efectiva los recursos y

capacidades internas resulta esencial para garantizar su sostenibilidad y éxito a largo plazo. En este sentido Cardona (2011) afirma que la teoría de la estrategia basada en recursos establece que las organizaciones pueden obtener ventajas competitivas y beneficios a partir de poseer recursos únicos, valorados con criterios específicos y relacionados con los factores clave de éxito y la estrategia implementada. A su vez, Grant (1991) menciona que los recursos son percibidos como un conjunto de activos que un ente posee que incluye tanto bienes tangibles como intangibles. Los bienes tangibles pueden ser valorados y contabilizados de manera sencilla, mientras que los intangibles son más difíciles de cuantificar. Estas afirmaciones, guardan relación con la variable sostenibilidad financiera, dado que cada organización cuenta con un presupuesto particular y un plan elaborado de acuerdo con sus recursos disponibles.

### **Teoría de la ventaja competitiva**

De acuerdo con Porter (1985) la ventaja competitiva es una perspectiva teórica que enfatiza la relevancia de encontrar y fomentar el crecimiento de las fortalezas internas de una organización, a fin de alcanzar una estrategia llevadera. En este mismo sentido, tienen gran importancia la ejecución de estrategias que agregan valor a través del fortalecimiento de habilidades internas y competitivas que están por encima de la capacidad de sus competidores (Taco, 2019). Esto permite que la empresa lidere el sector obteniendo altos niveles de rentabilidad. Por otro lado, Rumelt (2011) respecto a los planes estratégicos efectivos, sostiene que es importante tener una estrategia clara y realista para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Estas afirmaciones reflejan la importancia de aprovechar las fortalezas organizacionales, inclusive se podrían hacer colaboraciones entre instituciones a fin de conseguir sus objetivos. En este sentido Nieto (2009) afirma que la gestión de los procesos colaborativos es una herramienta valiosa para el sector no lucrativo, su creciente popularidad se ha convertido en un requisito esencial para competir en los entornos complejos y cambiantes de la actualidad. Del mismo modo, Sánchez (2008) afirma que gran parte de la ventaja competitiva de las organizaciones se encuentran fuera del ambiente interno, motivo por el cual es importante buscar formas de cooperación para mejorar la capacidad de respuesta a las constante exigencias del mundo globalizado. Estos aportes teóricos se relacionan con la variable planes estratégicos, puesto que para su elaboración se identifican y consideran las fortalezas internas a fin de sostenerse de manera competitiva en el mercado.

## **Teoría del comportamiento organizacional**

Se basa en investigar la influencia de los colaboradores individuales, grupos y jerarquías colaborativas, y la manera en cómo impacta a la conducta interna en las organizaciones, con el objetivo de poner en práctica estos conocimientos para la mejora de la efectividad organizacional (Albán, 2020). Asimismo, Goleman (1996) sostiene que las habilidades emocionales y sociales afectan la toma de decisiones estratégicas y el liderazgo en una organización. Por su parte, Munduate (2005) mediante su estudio del comportamiento organizacional sostiene que los aspectos relacionados con el conflicto, la negociación, la colaboración y la gestión de relaciones en una organización, pueden influir en la planificación estratégica. Estos aportes resaltan la importancia de la gestión de las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros de una organización. Cabe señalar que cada organización es única y son las personas que la integran quienes la hacen diferente, al respecto Chiavenato (2009) precisa que el comportamiento organizacional establece los fundamentos y las características generales de cómo una organización opera. Cada organización cuenta con un diseño estructural único que sirve como su base de funcionamiento; con ello adquiere su propia cultura organizacional, que engloba un conjunto de creencias, valores y comportamientos que la distinguen en su funcionamiento. Asimismo, Cardona-Arbelaez et al. (2022) destaca la relevancia de gestionar las creencias, mitos y normas presentes en una institución, ya que estos elementos culturales guían a sus miembros. La dirección debe comprender y atender las opiniones de los colaboradores para enfrentar los desafíos actuales de la organización y fomentar cambios y desarrollos alineados con sus motivaciones y creencias. Lo que se relaciona con la variable planes estratégicos, donde para su elaboración y ejecución dependen de la gestión de las diversas fortalezas de los miembros de la organización.

### **2.2. Marco conceptual**

**Planes estratégicos:** Corresponden a un conjunto de conceptos, procedimientos y herramientas diseñadas para ayudar a los líderes, gerentes, y planificadores a pensar, actuar y aprender estratégicamente (Bryson, 2018). Esto significa tomar decisiones y acciones tanto predecibles como imprevistas, que ayuden a asegurar que el éxito a largo plazo de la organización sea deseable. En este mismo sentido, los planes estratégicos también implican la recopilación y organización de ideas innovadoras y creativas en un plan de acción respaldado por una coalición de apoyo para que la organización sea exitosa (Lane et al., 2018). Además, un buen plan estratégico permite, a través del diseño de estrategias, alcanzar

los objetivos y por ende que los ejecutivos puedan tomar decisiones oportunas (González y Rodríguez, 2019). En resumen, los planes estratégicos son herramientas claves para la formulación de decisiones y acciones que garanticen el éxito a largo plazo de una organización e implica reunir ideas innovadoras apoyadas por coaliciones de apoyo.

**Tipos de planes estratégicos:** Según Thompson (2020) los tipos de planes surgen dependiendo el enfoque que se quiere dar la empresa, el cual puede basarse en el control de costos, la eficiencia operativa, la innovación, la calidad y el diseño. El primero puede incluir la reducción de costos mejorando la efectividad operativa y la eliminación de actividades innecesarias. Aquellos basados en la innovación incluyen el desarrollo de nuevos productos o servicios; finalmente, los planes basados en la calidad incluyen la mejora de los procesos de producción y la satisfacción del cliente. Sin embargo, existe otra clasificación o modelos según la necesidad: modelo básico, modelo basado en problemas, modelo de alienación, modelo de escenario, entre otros (Team Azana, 2022). Cada uno de estos modelos de planes estratégicos, son usados en función a diferentes factores que posee la organización, como la experiencia, accesibilidad de herramientas, claridad de objetivos organizacionales, entre otros.

Por otro lado, los planes estratégicos posibilitan adaptarse a las nuevas necesidades mediante evaluaciones sin comprometer su integridad y continuidad, además de verificar si las estrategias seleccionadas y aplicadas contribuyen al logro de los objetivos (Castillo y Banguera, 2018). Lo que nos lleva a una relatividad respecto a los tipos de planes estratégicos, puesto que las necesidades y la forma en que se evalúa a la organización son diferentes. Lo que conlleva a implementar o diseñar planes estratégicos dependiendo su interés.

**Ventajas de planes estratégicos:** Aquellos que están bien formulados ayudan a proporcionar una dirección clara y propósito a la organización, también ayudan a crear un valor sostenible a largo plazo, asignando recursos eficientemente anticipándose a los cambios; además, favorece la coordinación entre las diferentes áreas y compromete a los trabajadores (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2019). De lo anterior, se recalca la importancia de establecer correctamente los planes estratégicos para conseguir los objetivos, los cuales determinarán el éxito de la organización; ya que, al estar bien planteados permitirán un mejor enfoque de recursos, tanto humanos y materiales, maximizando las utilidades y eficiencia.

También, junto con el pensamiento estratégico, juega un papel crucial en la mejora de la ventaja competitiva a través del liderazgo estratégico (Hunitie, 2018). Dicha ventaja favorecerá la rentabilidad de la organización. Además, cuando el plan estratégico es implementado pertinentemente al interior de las organizaciones, permite potencializar su desarrollo en áreas de crecimiento o expansión, por lo que se sugiere que esta herramienta debe ser más implementada por las pequeñas y medianas empresas (Palacios, 2020).

**Características de planes estratégicos:** Pueden variar dependiendo la organización, pero de acuerdo a Rothaermel (2018) algunas de sus características son la claridad y especificidad, flexibilidad, integración, coordinación, medición y evaluación, y asignación de recursos. En cuanto a claridad y especificidad, se refiere a que los planes deben ser específicos y sencillos de comprender para toda la organización. La flexibilidad hace referencia a lo rápido que puede adaptarse al entorno y a sus posibles cambios. La integración y coordinación tiene que ver con la relación que existe entre las diferentes áreas y las actividades diarias. Finalmente, los planes deben ser medidos periódicamente, para realizar algunos ajustes, dependiendo el caso, lo que permitirá asignar recursos de manera eficiente. De igual forma, una característica fundamental es que tiene que permitir a la empresa conocer la situación actual, a través de un análisis de fortalezas y oportunidades, lo que facilitará adecuarse a los cambios y las demandas que exige el entorno (Amboya y Muños, 2018). Haciendo énfasis en la estructura de los planes estratégicos como principal característica. Es por ello, que se plantean tres etapas: formulación del plan estratégico, implementar la estrategia, y por último evaluar si está funcionando correctamente dicha estrategia (Peñañiel et al, 2019). Dichas etapas tienen que estar presentes dentro de los planes estratégicos para garantizar que se lleguen a cumplir con los objetivos a mediano o corto plazo.

**Dimensiones de los planes estratégicos:** Las dimensiones son discutidas frecuentemente dentro del campo de la administración, de acuerdo a Thompson (2020) existen cuatro dimensiones claves: el alcance, los ajustes, el tiempo y niveles de detalle. Respecto al alcance, se refiere a los productos y al mercado que está dirigido la organización. Los ajustes, son la optimización y aprovechamiento de recursos para competir en el mercado y generar rentabilidad. El tiempo, implica los plazos a cumplir y la capacidad de adaptación a los cambios. Por último, el nivel de detalle abarca la cantidad de información necesaria para que los planes sean comprensibles y de fácil implementación. Por otro lado, se plantean otras dimensiones como el presupuesto, proyectos de inversión y estrategias (Villa, 2018). La

primera, tiene que ver con los recursos que cuenta la organización, tanto financieros, materiales y humanos. La segunda, se refiere a la cantidad que piensa invertir. Y la última, implica netamente el diseño de las estrategias, previo a un análisis situacional. De la misma manera, Ore et al. (2020) plantean las siguientes áreas claves: planificación, organización, dirección y control; las cuales guardan relación con la rentabilidad, los recursos y el liderazgo de la empresa.

**Formulación de estrategias:** Implica tener definida la misión y visión de la organización, el estudio del entorno externo e interno, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y la evaluación de las opciones estratégicas (Grant, 2019). Para ello, se pueden usar diferentes herramientas, como el análisis PESTEL, el cual es indispensable para analizar externo de la organización. También está el análisis FODA, que permite evaluar la parte interna y externa a la vez. Estas y otras herramientas más, dependerán de la elección de los responsables de la formulación de planes estratégicos de la compañía. En el mismo sentido, se hace énfasis en la competitividad, es por ello que se tienen que hacer estrategias competitivas, que emergen con el propósito de enfrentar a competidores y factores del sector, con el fin de lograr los objetivos establecidos por la organización. Se identifican tres categorías de estrategias dentro de este enfoque: diferenciación, liderazgo y enfoque, las dos primeras estrategias comprenden la totalidad del mercado; la tercera estrategia se centra en un segmento específico del mercado, conocida como enfoque (Alvarado, 2020). Cada una surge a partir de la magnitud e interés de la institución.

Durante el trascurso de formulación de estrategias, siempre se debe tener en cuenta que, es importante comprender el propósito y la forma en que va a contribuir para lograr los objetivos deseados dentro de la organización, posteriormente, es necesario tener una clara comprensión del orden específico en el cual se llevarán a cabo cada una de las acciones y sus involucrados (Velásquez, 2019). Además, de garantizar una eficiencia en el uso de recursos con el propósito de conseguir los objetivos trazados.

**Implementación de estrategias:** La cultura organizacional tiene gran importancia en la implementación de estrategias, todos los procesos deben ser gestionados de manera integrada, así se asegura de generar beneficios para todas las partes interesadas involucradas, incluyendo a los propietarios, inversionistas, proveedores, comunidades y todos los

miembros de la estructura organizacional (Salous, 2021). Lo que indica que una cultura organizacional sólida y positiva, puede ser un factor importante en la implementación efectiva de estrategias, ya que puede alinear a los empleados con los objetivos de la organización y promover una mayor colaboración y compromiso en el proceso. Asimismo, las organizaciones empresariales deben dotarse de nuevas capacidades y características que deben ser fundamentalmente diferentes a las de las empresas tradicionales (Alaña et al., 2018). Es decir, que se debe encontrar un punto de diferenciación en la implementación de las estrategias a largo o mediano plazo, obteniendo una ventaja sobre sus competidores a través de productos y/o servicios innovadores. Además, Tarziján (2018) plantea 2 visiones que se deben considerar durante la implementación de estrategias, la visión industrial y la visión basada en la eficiencia empresarial, llamada también eficiencia de la empresa basada en los recursos. La primera, sostiene que la estructura de la industria determina la estrategia de los participantes, y la última, determina la rentabilidad de la empresa. Cuyas visiones se verán involucradas, dependiendo los objetivos de las estrategias a aplicar.

**Evaluación y control:** La evaluación y control tienen como finalidad ayudar a que las compañías conozcan sobre su situación actual midiendo los resultados y direccionando o mejorando las actividades en pro de la mejora continua (Guerrero, 2021). Es por ello, que es importante tener un equipo especializado en el seguimiento de los planes estratégicos, asegurándose de que todo se esté trabajando de manera coordinada, y se vayan obteniendo los resultados esperados. Caso contrario, se tiene que analizar la situación y modificar o implementar nuevas acciones que favorezcan el cumplimiento de los objetivos planteados, ya sean de mediano o largo plazo. En el mismo sentido, el sistema de gestión y control que se implemente, debe contribuir al desarrollo y ejecución de las estrategias planeadas, que tenga la habilidad gerencial de administrar los recursos y capacidades necesarias para contribuir en el desarrollo competitivo de la entidad (López, 2018). En tal sentido, la recolección de datos durante del desarrollo de los planes estratégicos tendrán un papel de gran importancia, dado que la medición y posterior corrección de las actividades planteadas, garantizarán para que ellas estén alineadas con los planes y los objetivos fijados (Schmidt et al., 2018).

**Sostenibilidad financiera:** La parte financiera desempeña un rol esencial en el crecimiento y en el desarrollo de la organización, no solo porque predice eventos y anticipa lo que se debe hacer en un futuro, sino que también permite implementar medidas o mecanismos en

el momento adecuado para corregir errores de gestión y enmendar posibles desviaciones con el fin de cumplir los objetivos planteados (Valle, 2020). Lo que indica que al implementarse los planes estratégicos y se presente algún altercado o cambio, será importante la sostenibilidad financiera de la organización, pues determinará si pueden o no manejar los cambios o reparar algún altercado. Por otra parte, esta también aporta la información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa y su situación económica-financiera, para lo cual se fundamenta en los datos expuestos en los estados financieros (Guerrero, 2021). Lo que muestra la importancia de la transparencia y la actualización de los datos financieros dentro de la organización. Una situación de riesgo empresarial puede afectar de diferentes formas la parte interna o externa de la empresa y esto afectará su parte financiera si no es tratada a tiempo (Roca, Montesinos y Dávila, 2020). Por ello, es necesario protegerse de los posibles riesgos y solucionarlos, antes de que sean difíciles de prevenir y afecten los planes y el cumplimiento de objetivos.

### **2.3. Antecedentes**

El presente trabajo de suficiencia profesional cuenta con el respaldo de investigaciones nacionales como internacionales, que han sido publicadas en repositorios y cuentan con derecho de autoría, la cual se tomará para el desarrollo del presente informe con el tema mencionado en el título.

#### **Antecedentes internacionales**

En un estudio colombiano, tenemos el aporte de Lopera et al. (2022) cuyo objetivo principal fue identificar y proponer estrategias efectivas para la sostenibilidad financiera que permitan a las instituciones crecer económicamente luego de un periodo de crisis. Los resultados sostienen que en dicho proyecto a partir de un diagnóstico de la situación organizacional y manejos de la contabilidad por medio de la técnica TASCOI, un test de clima organizacional (TECLA) y un análisis de matriz DOFA, se diseñó un plan estratégico de implementación de mecanismos que más se acomode a las necesidades de la empresa con el fin de lograr un posicionamiento, sostenibilidad y crecimiento en el mercado regional.

En una investigación realizada en Guayaquil, Ecuador, Castro (2020) planteó como objetivo principal analizar la incidencia de la planificación financiera en la rentabilidad de la compañía Bluecorp S.A. Asimismo, propuso una planificación financiera a largo plazo

para los años 2020 al 2022 con el fin de contribuir a una adecuada administración financiera, control y correcta toma de decisiones. Empleó el método de índices financieros y el análisis de herramientas administrativas como PESTEL, FODA y cinco fuerzas de Porter para desarrollar estrategias y construir un Balanced Scorecard con indicadores de medición y control de cumplimiento. Además, se llevó a cabo un análisis de la información financiera a partir de datos históricos comprendidos desde el año 2010 al 2019. Los resultados obtenidos indicaron que la planificación financiera es fundamental para mejorar la rentabilidad de Bluecorp S.A., respaldando así la propuesta de una planificación financiera a largo plazo para los años 2020 al 2022 que contribuya a una adecuada administración financiera, control y correcta toma de decisiones.

En el estudio realizada por Chan (2019) en Turrialba, Costa Rica, tuvo como objetivo principal diseñar el plan estratégico 2019-2022 de la empresa SOJOL, ubicada en Tulum Quintana Roo, México, bajo un enfoque de sostenibilidad. Para lograr este objetivo, se plantearon objetivos específicos, que incluyen el análisis de la situación actual de la empresa en términos sociales, ambientales y económicos, la definición de los elementos de la cultura organizacional y las líneas estratégicas a corto y mediano plazo, y la elaboración de un plan de acción para la implementación de estas líneas estratégicas durante el primer año. Aunque no se especifica la metodología utilizada en el texto, se obtiene como resultados una descripción del modelo de negocio, un análisis del entorno, un plan estratégico proyectado a tres años para la empresa SOJOL, y un plan de acción a corto y mediano plazo.

### **Antecedentes nacionales**

Flores y Sánchez (2019) es su investigación fijaron como objetivos identificar la realidad financiera de los últimos tres años de la compañía South Express Cargo, determinar un plan financiero para los próximos tres años y establecer estrategias para incrementar su rentabilidad financiera. Para lograr estos objetivos, utilizaron información fidedigna de los estados financieros de la compañía; asimismo, utilizaron un cuestionario estructurado de 29 aplicado a 17 personas de la compañía con la finalidad de comprender la importancia de la planificación financiera en la mejora de la rentabilidad desde la perspectiva y recomendaciones del personal de la compañía. Los resultados revelan que el área operativa es la más representada, con un 47% del personal encuestado. Además, se observa que la planificación y establecimiento de objetivos no son habituales en la compañía, y que no todos

los empleados están informados al respecto. En base a los resultados obtenidos propusieron soluciones como la implementación de un plan financiero, elaboración de presupuestos trimestrales, comparación de lo proyectado con lo real y la inclusión de todos los departamentos en el establecimiento de objetivos y metas específicas. Estas acciones tienen como objetivo reflejarse en los estados financieros de dicha entidad.

Chuquillanqui (2020) en su tesis tuvo como objetivo principal determinar de qué manera la gestión estratégica influye en la sostenibilidad financiera de las micro y pequeñas empresas en San Juan de Lurigancho en el año 2019. El tipo de investigación utilizado en este estudio es básica, descriptiva y correlaciona, con diseño no experimental y transversal. El enfoque del estudio es cuantitativo, por lo que se utilizó la técnica de encuesta como método de recolección de datos. Se diseñaron dos cuestionarios diferentes, uno para evaluar la gestión estratégica y otro para evaluar la sostenibilidad financiera, formulado a 67 micro y pequeños empresarios ubicados en San Juan de Lurigancho. Obteniendo conclusiones que respaldan la importancia de una gestión estratégica sólida en el logro de una sostenibilidad financiera efectiva para las micro y pequeñas empresas en San Juan de Lurigancho en 2019.

Kcomt (2021) en su tesis tuvo como objetivo proponer un plan estratégico con fines de mejora en la gestión organizacional de la ONG Copeme-Lambayeque, ubicada en la ciudad de Chiclayo – Perú. Ello incluye prescribir el planeamiento estratégico de la ONG Copeme, analizar la gestión organizacional actual la ONG Copeme y diseñar un plan estratégico para mejorar la gestión organizacional. Para esta investigación se utilizó un enfoque mixto, combinando tanto investigación cuantitativa como cualitativa, de tipo aplicada. El diseño de investigación es no experimental y la población del estudio está constituida por los trabajadores de la ONG Copeme que consta de un total de 10 empleados, incluyendo coordinadores y personal administrativo. El estudio muestra resultados donde se propusieron estrategias para abordar las áreas de mejora identificadas, como la implementación de un programa de reclutamiento, difusión de proyectos, promoción de paquetes de computación, programas de empleabilidad y emprendimiento. En respuesta al objetivo general del estudio, se concluye que la máxima difusión de los programas de la ONG beneficiará a las personas vulnerables, brindándoles oportunidades de progreso.

## **2.4. Justificación de la metodología elegida**

Según Miller y Salkind (2002) y Ackoff (1973) citados en Hernández y Mendoza (2018) hay una variedad de criterios para justificar la relevancia de un estudio; algunos de estos criterios son: la conveniencia, la relevancia social, el valor teórico, las implicaciones prácticas y de desarrollo. Para fines de este informe se precisa su justificación teórica, metodológica y práctica.

**Justificación teórica:** en este estudio se presenta recopilación de teorías diversas que dan cuenta de la interdependencia y/relación de las variables planes estratégicos y sostenibilidad financiera; puesto que los planes estratégicos son herramientas fundamentales para la gestión y supervivencia de las organizaciones, y la sostenibilidad financiera es esencial para garantizar la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos a largo plazo. Por tanto, con el marco teórico que presenta este informe se amplía la información teórica y las referencias de consulta sobre las variables de estudio para futuras investigaciones de tipo similar.

**Justificación metodológica:** para el capítulo III de este estudio concerniente a aporte y desarrollo de la experiencia, se ha propuesto la metodología Deming y su desagregado ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) a fin de dar alcances sobre el beneficio y aportes de esta metodología para el tema de estudio de este informe y sus variables planes estratégicos y sostenibilidad financiera. En tanto, se justifica su relevancia metodológica porque presenta el modelado de aplicación del método Deming para proponer mecanismos de mejora y/o solución al problema que se identificó en A Rocha Perú; aporte académico que podría ser aplicado o adaptado a estudios futuros en contextos similares.

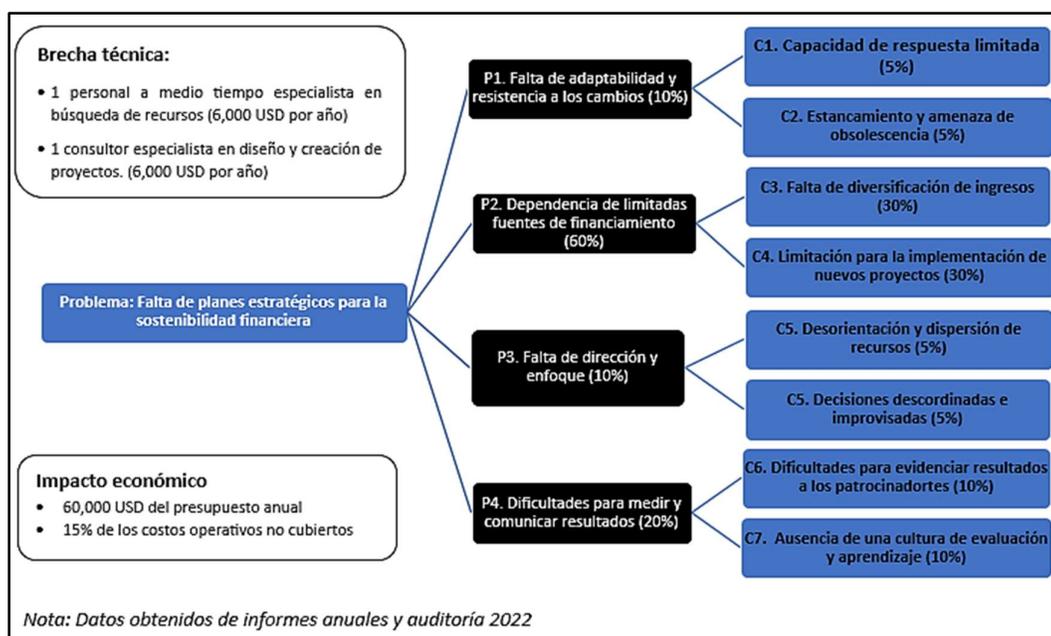
**Justificación práctica:** los resultados a los que arribó este informe ayudan a determinar la importancia de los planes estratégicos y su relación con la sostenibilidad financiera en A Rocha Perú, puesto que este estudio reporta información relevante y beneficiosa que contribuye a la sostenibilidad financiera de la institución en aspectos como: (i) mejorar la capacidad de adaptación a los cambios; (ii) ampliación de las fuentes de financiamiento; (iii) definir el propósito y dirección institucional; y (iv) establecer mecanismos de seguimiento y evaluación.

## CAPÍTULO III: Aporte y desarrollo de la experiencia

### 3.1. Diagnóstico de la situación problemática

La ONG peruana, presenta como brecha técnica la falta de 1 personal a medio tiempo especialista en búsqueda de recursos, con un costo anual de 6,000 dólares americanos, además de 1 consultor especialista en diseño y creación de proyectos cuyo costo anual es de 6,000 dólares americanos; a su vez, el 15% de los costos institucionales no son cubiertos, debido a la falta planes estratégicos que establezcan mecanismos para la obtención de recursos financieros. Esta situación genera incertidumbre en el lanzamiento de nuevos proyectos y limita la planificación a largo plazo. Los problemas principales en función a la falta de planes estratégicos para la sostenibilidad financiera, es relacionado a los siguientes sub problemas como: (a) falta de adaptabilidad y resistencia a los cambios: en consecuencia la capacidad de respuesta es limitada y con amenaza de estancamiento y obsolescencia de la organización; (b) dependencia de limitadas fuentes de financiamiento: debido a la falta de diversificación de ingresos y con ello las limitación para la implementación de nuevos proyectos; (c) falta de dirección y enfoque: trayendo consigo desorientación y dispersión de recursos, además de las decisiones descoordinadas e improvisadas que se puedan tomar en el camino; (d) dificultades para medir y comunicar resultados: causado por las dificultades para evidenciar resultados de los proyectos a los donantes y la ausencia de una cultura de evaluación y aprendizaje.

**Figura 4**  
*Diagnóstico de la problemática*



Además, como parte del presente informe se identificaron los problemas críticos que afectan a la organización. Ante esta premisa, se procedió con plasmar puntos álgidos de solución como: (i) mejorar la capacidad de adaptación a los cambios; (ii) ampliación de las fuentes de financiamiento; (iii) definir el propósito y dirección institucional; y (iv) establecer mecanismos de seguimiento y evaluación. A continuación, en la figura 5 se evidencia la posible solución como parte del diagnóstico de la problemática

**Figura 5**  
*Soluciones a la problemática*



### 3.2. Desarrollo de la experiencia

En el presente informe se detalla mi participación como colaborador en asociación A Rocha Perú, una organización del sector no gubernamental al que ingresé hace 7 años en el rol de Asistente Contable. En los pocos meses las responsabilidades fueron ampliadas al área administrativa, asumiendo el cargo de Asistente Contable y Administrativo. Esta experiencia permitió ampliar los conocimientos del sector sin fines de lucro y comprender sus fortalezas y debilidades. En el corto tiempo se me ofreció la oportunidad de desempeñar el rol de Administrador, asumiendo también algunas funciones contables con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa de la institución.

El área de administración, junto con otras áreas de dirección, enfrentó numerosos desafíos, especialmente después de la finalización de un proyecto en el norte peruano, que en ese momento representaba nuestra principal fuente de ingresos y era el proyecto de mayor envergadura. Tras la conclusión de este proyecto, la organización tuvo que redoblar sus esfuerzos para buscar nuevas fuentes de financiamiento y diseñar nuevos proyectos ambientalistas en diferentes áreas de la costa peruana. Durante este proceso, surgieron

dificultades financieras para cubrir los gastos de planilla, lo que resultó en la necesidad de reducir algunos puestos de trabajo. Esto incluyó roles directivos, lo cual implicó una modificación en la estructura organizacional para garantizar la continuidad de las operaciones, contando con el apoyo del Consejo Directivo y la colaboración de algunos asociados que realizaron tareas de manera voluntaria.

Esta situación nos llevó a explorar diversas herramientas de gestión con el fin de fortalecer la solidez institucional. Además de buscar el apoyo de aliados internacionales, implementamos un manual de gobernanza que establece directrices de trabajo para el Consejo Directivo, así como un reglamento interno dirigido a los asociados de la institución. Posteriormente, decidimos elaborar planes de trabajo en colaboración con la red A Rocha Internacional y el equipo institucional. Estos planes fueron revisados periódicamente para adaptarse a los nuevos contextos. Una de las experiencias más destacadas que se rescatan en este informe es la elaboración de planes estratégicos institucionales, los cuales se realizan cada tres años y requieren el uso de diversas herramientas como el análisis FODA institucional, el matriz marco lógico, el análisis de partes, entre otros.

### **3.3. Modelado de la propuesta o solución**

Para la ejecución de la experiencia resaltante (elaboración de planes estratégicos para la sostenibilidad financiera), se utilizó el método Deming, conocido así por su mentor el estadístico, profesor y consultor estadounidense Dr. W. Edwards Deming; quien se especializó en la mejora de procesos y calidad, e hizo conocido el ciclo PHV que consta de 4 pasos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Esta es una herramienta de gestión que se enfoca en mejorar los procesos y la eficiencia de una organización. De acuerdo con Fernández y Castillo (2020) este método se basa en un enfoque de mejora continua en las organizaciones, en el que se establecen objetivos claros, permite la medición de resultados y se hacen los ajustes necesarios para alcanzar una mayor eficiencia y efectividad. En el contexto de A Rocha Perú, el método Deming es especialmente relevante ya que esta institución suele operar con recursos limitados y enfrenta desafíos complejos constantemente. Al respecto, Arias y Reyes (2019) nos dice que el método Deming permite a las asociaciones sin fines de lucro, mejorar sus procesos y aumentar su capacidad para alcanzar sus objetivos institucionales; con ello, cumplir su misión en beneficio de las comunidades o su público objetivo.

La importancia de este método en la elaboración de planes estratégicos radica en su enfoque en la mejora continua y la eficiencia de los procesos de la organización. Según Mendoza y Oviedo (2021) el método Deming permite a las organizaciones sin fines de lucro identificar y eliminar los procesos ineficientes y mejorar su capacidad para cumplir con sus objetivos institucionales y evidenciar impacto positivo en la sociedad. Además, el método fomenta la participación y el compromiso de todo el equipo de la organización en el proceso de mejora continua. A continuación, se detallan las estrategias desarrolladas de acuerdo con los objetivos específicos del presente informe, y de acuerdo con la metodología antes mencionada, también conocido como ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), que consta de cuatro pasos que son relevantes en los planes estratégicos de una organización no gubernamental:

### **3.3.1. Aplicación del ciclo PHVA**

#### **3.3.1.1. Planificar**

Es esta etapa se establecieron objetivos claros y medibles para la institución, se establecen los objetivos y metas de los programas y sus proyectos de acuerdo con los convenios firmados o compromisos con los se cuentan. También se definieron la misión y visión, así como el análisis del FODA institucional acompañado de un análisis de partes (anexos 4 y 5), una herramienta de gestión que permite identificar y describir a las partes interesadas, además de evaluar sus prioridades. A continuación, se desarrolla la planificación estratégica ordenado de acuerdo con los objetivos fijados para el presente informe:

#### **P-O1: Diseñar planes estratégicos para mejorar la capacidad de adaptación a los cambios.**

En la planificación del objetivo 1 (P-O1) se definieron las siguientes acciones en marco de la planificación estratégica institucional y su objetivo estratégico “Desarrollo institucional y búsqueda de recursos”:

- a) Fortalecer la gestión operativa y administrativa de la institución: esta acción involucra la actualización de estatutos para mejorar la operatividad institucional y con ello definir un manual de procedimientos y un manual de organización y funciones.

- b) Equipo y asociados fortalecidos y capacitados: ello involucra la contratación de personal calificado de acuerdo con las necesidades de los programas y sus proyectos, acompañado de capacitaciones y/o cursos para el desarrollo profesional.
- c) Fortalecer alianzas estratégicas que permitan el desarrollo de los programas: además de fortalecer las alianzas y colaboraciones existentes, esta acción implica realizar nuevos convenios con personas naturales y organizaciones afines (locales, nacionales o internacionales), que ayuden al desarrollo de los programas.

**P-O2: Diseñar planes estratégicos para ampliar las fuentes de financiamiento.**

El objetivo 2 (O2) resulta primordial porque funciona de manera transversal con otros objetivos institucionales, ya que el financiamiento es vital para el desarrollo de cualquier proyecto y/o programa. Por ello, se definieron las siguientes líneas de acción:

- a) Desarrollo sostenible promovido mediante la implementación de eco o bio-negocios.
- b) Explorar nuevas oportunidades de proyectos en los diversos programas a nivel nacional.

**P-O3: Diseñar planes estratégicos para definir el propósito y dirección institucional.**

En la planificación del objetivo 3, se trazaron las siguientes líneas de acción:

- a) Actualización de la Misión institucional y sus programas, que permita ampliar las áreas de intervención y que pueda complementar el principal fin institucional que es la conservación ambiental.
- b) Gestionar la elaboración de un Manual de Organización y Funciones y un Manual de Procedimientos Administrativos y Contables.

**P-O4: Diseñar planes estratégicos para establecer mecanismos de seguimiento y evaluación.**

El objetivo 4 busca fortalecer el control interno y transparentar la gestión, para ello se fijaron las siguientes acciones:

- a) Evaluación bimensual de la ejecución presupuestal y avance en las metas de los proyectos.
- b) Realizar reuniones anuales de evaluación de cumplimiento de Plan Estratégico.
- c) Consultoría especializada para evaluación de metas en los proyectos de mayor cobertura.
- d) Promover auditorías financieras.

### 3.3.1.2. Hacer

En esta etapa se ejecutarán los planes fijados en la etapa de planificación. Aquí se incluyen actividades específicas que contribuyen a la implementación de los programas y sus proyectos, alineados con los fines de la institución. A continuación, se detalla el desarrollo de las líneas de acción fijadas en la etapa de planificación y de acuerdo con los objetivos específicos fijados para el presente informe:

#### **H-O1: Diseñar planes estratégicos para mejorar la capacidad de adaptación a los cambios.**

- a) Al respecto, se trabaja en la actualización de estatutos, con el objetivo de mejorar la operatividad institucional y con ello definir un manual de procedimientos y un manual de organización y funciones. Ver figura 6 y figura 7.

#### **Figura 6**

*Propuesta de un estudio jurídico para la modificación parcial de estatutos*

Lima, 27 de diciembre de 2022

Estudio Rabasa & Parró S.A.C.  
Calle Mariano Odicio 291,  
Urb. San Antonio, Miraflores  
www.estudiorabasaparro.com

Señores  
A Rocha Perú  
Calle Federico Gerdes 193  
Urb. Las Lilas – Surco – Lima

Sumilla: Presentación de propuesta técnica y económica por servicios legales

De nuestra mayor consideración,

Por medio de la presente tenemos el agrado de saludarlos respetuosamente felicitándolos por el trabajo sostenido realizado en nuestro país desde la creación de A Rocha Perú. Conforme a lo coordinado desde hace unas semanas tenemos el agrado de presentarles nuestra propuesta técnica y económica de los siguientes servicios legales:

- 1. Renovación de Directiva de la Asociación.**
- 2. Modificación de los estatutos de la Asociación.**

Propuesta Técnica

- Revisión del Estado actual de la inscripción en SUNARP y vigencia de la directiva actual.
- Revisión del Estatuto de la Asociación con relación a la Elección de la Nueva Directiva.

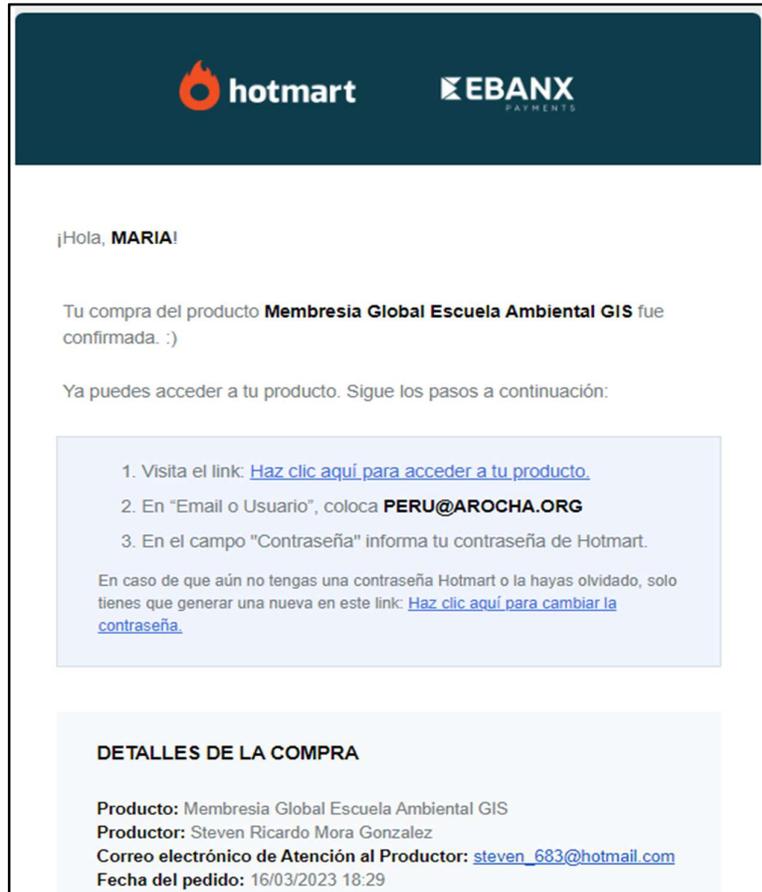
**Figura 7**  
*MOF y MPAC fijado en plan operativo*

PLAN DE ACCIÓN 2023 A ROCHA PERÚ		
Objetivos estratégicos	Resultados esperados	Actividades
	Año 1 (2023)	
1. Desarrollo Institucional y Búsqueda de Recursos	1.1 Identidad cristiana de A Rocha Perú fortalecida por medio de prácticas cristianas, como la oración y estudios y consejería bíblica para la familia de A Rocha Perú.	1.1.1 Promover la realización de 01 Time Out y 01 Servicio de acción de gracias.
		1.1.2 Promover reuniones bimensuales de oración y/o estudio bíblico con miembros de equipo y asociados
		1.1.3 Promover consejería bíblica
	1.2 Capacidad de gestión operativa y administrativa de la institución, fortalecidas.	1.2.1 Consultoría para la elaboración del MOF y MPAC
		1.2.2 Establecer una oficina nacional para proporcionar una estructura física e imagen institucional.
		1.2.3 Gestionar el registro de la institución para ser entidad perceptora de donaciones.
		1.2.4 Gestionar la reestructuración de estatutos para la mejor operatividad y el uso de cuentas bancarias institucionales por cada proyecto.
		1.2.5 Explorar nuevos sistemas contables adecuados a nuestras necesidades actuales.
		1.2.6 Realizar 2 reuniones de evaluación y cumplimiento de Plan Estratégico
		1.2.7 Evaluación bimensual de la ejecución presupuestal y avance de metas de los proyectos.

Nota: Plan de Acción 2023, A Rocha Perú

- b) Equipo y asociados fortalecidos y capacitados: ello involucra la contratación de personal calificado de acuerdo con las necesidades de los programas y sus proyectos, acompañado de capacitaciones y/o cursos para el desarrollo profesional.

**Figura 8**  
*Adquisición de un curso de educación ambiental para un miembro del equipo*



- c) Fortalecer alianzas estratégicas que permitan el desarrollo de los programas; para lo cual se renovaron convenios con organizaciones estatales y privadas locales, para asegurar el desarrollo de los proyectos.

**Figura 9**  
*Convenios institucionales*



**H-O2: Diseñar planes estratégicos para ampliar las fuentes de financiamiento.**

- a) Aprovechando las fortalezas del equipo y las áreas de intervención de los proyectos, se promueven actividades con fines de negocio, de tal manera que se pueda generar ingresos garantizando el cuidado y la conservación de los ecosistemas involucrados. Entre ellos tenemos la instalación de colmenas para la producción de miel de abeja con floraciones locales.

**Figura 10**

*Instalación de colmenas en un bosque seco*



Nota: extraída de la página de Facebook A Rocha Perú

- b) A su vez se trabaja en la exploración de nuevas oportunidades de proyectos con sus diversos programas como, por ejemplo: conservación con *Lagenaria siceraria* (checo), proyecto Amazonía, entre otros.

**Figura 11**

*Proyecto Checo (promueve la conservación del patrimonio cultural)*



### **H-O3: Diseñar planes estratégicos para definir el propósito y dirección institucional.**

- a) Se actualizó la Misión institucional para ampliar las áreas de intervención. Al incluir “desarrollo social” como parte de la misión nos abre las puertas a otras fuentes de financiamiento que no solo están interesados en el tema ambiental, sino que le interesa el desarrollo social, pudiéndose trabajar ambos aspectos de manera transversal.

**Misión anterior:** somos una asociación cristiana sin fines de lucro comprometida con el ambiente, y miembro de la familia global de A Rocha Internacional ([www.arocha.org](http://www.arocha.org)). Inspirados por el amor de Dios, realizamos junto con los actores locales actividades de conservación, educación ambiental e investigación.

**Misión nueva:** somos una asociación cristiana sin fines de lucro comprometida con el ambiente, y miembro de la familia global de A Rocha Internacional ([www.arocha.org](http://www.arocha.org)). Inspirados por el amor de Dios, realizamos junto con los actores locales actividades de conservación, educación ambiental, *desarrollo social* e investigación.

- b) Se gestiona la elaboración de un Manual de Organización y Funciones y un Manual de Procedimientos Administrativos y Contables. Ambos documentos serán ejecutados vía consultorías, por los expertos de acuerdo las áreas involucradas ya fueron incluidos en el presupuesto institucional. Esta actividad involucra la participación del personal administrativo y de dirección, incluyendo el Consejo Directivo de la institución.

### **H-O4: Diseñar planes estratégicos para establecer mecanismos de seguimiento y evaluación.**

- a) Se realizan reuniones bimensuales para la evaluación de la ejecución presupuestal y avance de metas de los proyectos.

**Figura 12**

*Hoja de trabajo de verificación de ejecución presupuestal de un proyecto.*

A Rocha Peru - La Libertad Dry Fore															
Control de Ejecución Presupuestal: 30.03.2023															
	2023	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL GASTADO	% ejecutado
	PTO														
	USD														
<b>Proyecto La Libertad 2023</b>															
<b>Subtotal</b>	750	0	312	1,053	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,365	
<b>Operational costs</b>															
<b>Human resources</b>															
General project management	19,753.00													0	0%
Project Officer	11,667.00	739	739	739										2,216	19%
Field Technician	9,940.00	630	630	630										1,889	19%
Communications Officer	9,410.00	720		1,440										2,160	23%
Administrator	11,432.00													0	0%
<b>Logistic</b>															
Office rent (local)	3,600.00	163	163	789										1,116	31%
Accounting system	840.00													0	0%
Office utility	480.00	45	25	98										168	35%
<b>Subtotal</b>	67,122	2,297	1,556	3,696	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,548	
<b>Local subcontracting (mandate)</b>															
Accountant	300.00													0	0%
Local media communications	2,640.00		248	248										497	19%
Legal assesor	500.00	150		300										450	90%
Ecotourism Interpretation Centre (Des	0.00													0	#DIV/0!
Environmental Education Manual Pro	2,800.00													0	0%
Environmental Education Manual Pro	1,600.00													0	0%
Video production and dissemination*	8,700.00													0	0%
Learning narrative*	0.00													0	#DIV/0!
<b>Subtotal</b>	16,540	150	248	548	0	0	0	0	0	0	0	0	0	947	

- b) Se programaron reuniones anuales de evaluación y cumplimiento de Plan Estratégico con el Consejo Directivo de la institución, con participación del equipo encargado de la ejecución de los proyectos.

**3.3.1.3. Verificar**

En esta etapa se miden los resultados obtenidos a través de los programas y proyectos implementados. Se incluye monitoreo y evaluación de las actividades propuestas y definidas previamente en la etapa de planificación, ordenados de acuerdo con los cuatro objetivos planteados:

**V-O1: Diseñar planes estratégicos para mejorar la capacidad de adaptación a los cambios.**

Para tal objetivo se planificó múltiples actividades que involucran a miembros del equipo y Consejo Directivo de la institución, pero también la realización de consultorías y capacitaciones. A continuación, en la tabla 1 se agrupan las actividades fijadas en la etapa de planificación y se verifica el estado de ejecución:

**Tabla 1***Verificación de actividades - capacidad de adaptación a los cambios*

<b>Mejorar la capacidad de adaptación a los cambios</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Estado</b>	<b>% progreso</b>	<b>Comentario</b>
Modificación de estatutos	En desarrollo	50	Borrador en revisión
Capacitaciones para el equipo	Ejecutado parcialmente	50	1 curso contratado para un miembro del equipo, falta capacitar a otros miembros.
Fortalecimiento de alianzas	En desarrollo	20	Faltan renovar y finalizar otros convenios interinstitucionales

**V-O2: Diseñar planes estratégicos para ampliar las fuentes de financiamiento.**

Las acciones fijadas para el objetivo 2 se desarrollan de manera transversal con otros objetivos institucionales, ya que el financiamiento es determinante para el desarrollo de cualquier proyecto. A continuación, en la tabla 2 se verifican las actividades fijadas en la etapa de planificación:

**Tabla 2***Verificaciones de acciones que buscan ampliar las fuentes de financiamiento*

<b>Ampliar las fuentes de financiamiento</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Estado</b>	<b>% progreso</b>	<b>Comentario</b>
Implantación de eco o bionegocios	En desarrollo	20	1 eco negocio en marcha (producción de miel de abeja)
Extensión y exploración nuevos proyectos	En desarrollo	30	1 proyecto piloto en la amazonia en marcha y continúan las coordinaciones para otro proyecto (proyecto checo)

**V-O3: Diseñar planes estratégicos para definir el propósito y dirección institucional.**

Para el objetivo 3, se definieron actividades claves y señaladas en la etapa de planificación.

A continuación, en la tabla 3 se muestra la progresión de dichas actividades:

**Tabla 3**

*Verificación de actividades - definición del propósito y dirección institucional*

<b>Definición del propósito y dirección institucional</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Estado</b>	<b>% progreso</b>	<b>Comentario</b>
Actualización de la Misión institucional	Finalizado	100	Se agregó “desarrollo social” en la misión
Elaboración de MPAC y MOF	Pendiente	0	Presupuestado en Plan de Acción del año en curso

**V-O4: Diseñar planes estratégicos para establecer mecanismos de seguimiento y evaluación.**

En el objetivo 4, se diseñaron actividades detalladas en la etapa de planificación, que buscan fijar buenas prácticas para la evaluación continua de los proyectos y sus actividades. A continuación, en la tabla 4 se verifica el estado de dichas actividades:

**Tabla 4**

*Verificación de actividades - mecanismos de seguimiento y evaluación*

<b>Mecanismos de seguimiento y evaluación</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Estado</b>	<b>% progreso</b>	<b>Comentario</b>
Evaluación bimensual de ejecución presupuestal y metas	Continuo	100	Evaluaciones bimensuales realizadas con éxito
Reuniones anuales para evaluación del Plan Estratégico	Pendiente	0	A ejecutarse después de 1 año de la puesta en marcha
Consultoría de evaluación de proyectos	Pendiente	0	A ejecutarse después de 1 año de la puesta en marcha
Auditorías financieras	Pendiente	0	A ejecutarse después de 1 año de la puesta en marcha

### 3.3.1.4. Actuar

En esta etapa final del ciclo PHVA, se busca ajustar el plan fijado en la primera etapa (planificación), de acuerdo con los resultados verificados. Esto incluye la identificación de áreas de mejora, la eliminación de procesos ineficientes y de corresponder la implementación de mejoras en los programas y proyectos existentes. A continuación, detallamos las acciones a tomar en base a la verificación previa y de acuerdo con los 4 objetivos fijados en el presente informe:

#### **A-O1: Diseñar planes estratégicos para mejorar la capacidad de adaptación a los cambios.**

Concerniente al objetivo 1, en la verificación realizada en la etapa previa se aprecian actividades en curso y algunas pendientes de revisiones por las áreas involucradas. Para asegurar la culminación de estas actividades, se tomarán acciones de monitoreo y correctivas en algunos casos. A continuación, en la tabla 5 se muestra el detalle de cada acción tomada en concordancia con las actividades planteadas originalmente:

**Tabla 5**

*Actividades y ajustes: mejora de la capacidad de adaptación a los cambios*

<b>Mejorar la capacidad de adaptación a los cambios</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Verificación</b>	<b>Ajuste y/o medida correctiva</b>
Modificación de estatutos	Borrador en revisión	Ajuste de plazos para revisiones por las áreas involucradas para la finalización en el tercer trimestre de 2023.
Capacitaciones para el equipo	Curso contratado para un miembro del equipo, falta capacitar a otros miembros.	Se programará la adquisición/matriculación de un curso más para otro miembro del equipo en los próximos 6 meses (beneficiados 2 integrantes del equipo por año).
Fortalecimiento de alianzas	Pendiente renovar y finalizar otros convenios interinstitucionales	Finalizar/renovar todos los convenios con coordinaciones iniciadas antes de finalizar el año 1

**A-O2: Diseñar planes estratégicos para ampliar las fuentes de financiamiento.**

Para el objetivo 2, en la etapa de planeación se fijaron acciones orientadas a la generación de recursos financieros desde los proyectos mediante la implementación de eco negocios y diseñando proyectos con mayor cobertura que resulten atractivos para los financiadores. A continuación, en la tabla 6, se muestra el detalle de cada acción, su verificación y ajustes realizados:

**Tabla 6**

*Actividades y ajustes: ampliación de fuentes de financiamiento*

<b>Ampliar las fuentes de financiamiento</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Verificación</b>	<b>Ajuste y/o medida correctiva</b>
Implantación de eco o bionegocios	1 eco negocio en marcha (producción de miel de abeja).	Promocionar y expandir la producción de miel de abeja, explorar la posibilidad de asociaciones comerciales con los miembros de las comunidades locales. Además, explorar los eco negocios con checo (instrumento musical), artesanías (marco proyecto Amazonia) y opciones con productos de merchandising.
Extensión y nuevos proyectos	1 proyecto piloto en la amazonia en marcha y continúan las coordinaciones para otro proyecto (proyecto checo)	Asegurar fuentes de financiamiento para la extensión del Proyecto Piloto Amazonia. Y gestionar el inicio del proyecto con checo en el norte peruano.

**A-O3: Diseñar planes estratégicos para definir el propósito y dirección institucional.**

Respecto al objetivo 3, se planificaron acciones que buscan afianzar el enfoque institucional e implementar herramientas que permitan establecer líneas base para una gestión administrativa efectiva y fortalecimiento de la identidad institucional. A continuación, en la tabla 7, se muestra el detalle de cada acción, su verificación y ajustes realizados:

**Tabla 7***Actividades y ajustes: definición del propósito dirección institucional*

<b>Definición del propósito y dirección institucional</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Verificación</b>	<b>Ajuste y/o medida correctiva</b>
Actualización de la Misión institucional	Se agregó “desarrollo social” en la misión.	Promocionar la actualización e integración del enfoque “desarrollo social” en la misión e integrar en el diseño de nuevos proyectos.
Elaboración de MPAC y MOF	Presupuestado en Plan de Acción del año en curso.	Iniciar con las gestiones para la contratación de consultorías especializadas para el desarrollo de los manuales en cuestión.

#### **A-O4: Diseñar planes estratégicos para establecer mecanismos de seguimiento y evaluación.**

Para el objetivo 4 se planificaron actividades orientadas a la implementación de buenas prácticas para el monitoreo continuo y evaluación de resultados, con ello optimizar la rendición de cuentas a los patrocinadores; garantizar una toma de decisiones informada, el aprendizaje y la mejora continua. Así como la comunicación y la visibilidad del impacto de las acciones realizadas con los proyectos. A continuación, en la tabla 8 se muestra el detalle de cada acción, su verificación y ajustes realizados:

**Tabla 8***Actividades y ajustes: establecer mecanismos de seguimiento y evaluación*

<b>Actividad</b>	<b>Verificación</b>	<b>Ajuste y/o medida correctiva</b>
Evaluación bimensual de ejecución presupuestal y metas	Evaluaciones bimensuales realizadas con éxito	Garantizar la continuidad de las evaluaciones bimensuales y elaborar reportes de lecciones aprendidas.
Reuniones anuales para evaluación del Plan Estratégico	A ejecutarse después de 1 año de la puesta en marcha	Gestionar la realización de la actividad dentro del primer bimestre del año siguiente. Incluir lecciones aprendidas en los informes de evaluación.
Consultoría de evaluación de proyectos	A ejecutarse después de 1 año de la puesta en marcha	Gestionar la ejecución dentro del primer trimestre del año siguiente, con seguimiento a las recomendaciones de periodos anteriores.
Auditorías financieras	A ejecutarse después de 1 año de la puesta en marcha	Gestionar la ejecución dentro del primer trimestre del año siguiente, con seguimiento a las observaciones de periodos anteriores.

### 3.4. Resultados

El presente informe ha sido desarrollado tomando como base los planes estratégicos elaborados en la ONG A Rocha Perú, los mismos que son realizados por un periodo de 3 años. El actual plan estratégico tiene vigencia 2023 - 2025, y ha sido elaborado tomando en cuenta las experiencias del plan estratégico precedente (2020 - 2022). Algunos cambios resaltantes son: replanteamiento y ampliación de la misión institucional, reestructuración de los programas y con ello la exploración de nuevos proyectos. A continuación, se realizan comparativos de las acciones planteadas en el plan estratégicos mencionados, en concordancia con los objetivos planteados en este informe.

Para el objetivo 1 (diseñar planes estratégicos para mejorar la capacidad de adaptación a los cambios) tenemos las siguientes acciones representativas y que coinciden en ambos planes estratégicos, permitiendo la comparación entre el plan estratégico precedente (2020 - 2022) y el vigente (2023 - 2025) tal como se resume en la tabla 9:

**Tabla 9**

*Comparativo de acciones: mejorar la capacidad de adaptación a los cambios*

Planes estratégicos 2020-2022 y 2023-2025			
Plan E. 2020 - 2022	Plan E. 2023 - 2025	Justificación del cambio propuesto	Resultados esperados 2025
Estatutos de la institución cuentan con un sistema de administración mancomunado con procesos burocráticos y regulaciones obsoletas	Modificación parcial de estatutos para quitar el sistema de administración mancomunado y otorgar mayores facultades al Director Ejecutivo y presidente del Consejo Directivo.	Cambio propuesto por los múltiples problemas de operatividad encontrados en la ejecución del plan estratégico 2020-2022. Estos inconvenientes se incrementaron con la situación de pandemia, donde se necesitó replantear los procedimientos administrativos.	Fluidez en los procedimientos administrativos, optimizando tiempo y recurso humano para la ejecución de los planes de trabajo, bajo los cambios regidos por la globalización.
Capacitaciones al equipo: realizadas esporádicamente sin criterios específicos respecto a la materia y la cantidad de beneficiados.	Capacitaciones al equipo: Se definieron brindar o matricular en cursos de desarrollo profesional de acuerdo a la especialidad, a dos miembros del equipo por año. Los elegidos serán bajo criterios de meritocracia.	Resultó complejo la determinación de la cantidad de capacitaciones o cursos en beneficio del equipo; en consecuencia, no se tenía claro la determinación de los costos para la inclusión en las nuevas propuestas de proyectos.	Equipo fortalecido, capacitado y comprometido con los fines institucionales.

Respecto al objetivo 2 (Diseñar planes estratégicos para ampliar las fuentes de financiamiento), se rescataron acciones relacionadas y que permite la comparación entre los planes estratégicos 2020 - 2022 y el actual (2023 - 2025), así lo resume tabla 10 a continuación:

**Tabla 10**

*Comparativo de acciones: ampliación de fuentes de financiamiento*

<b>Planes estratégicos 2020-2022 y 2023-2025</b>			
<b>Plan E. 2020 - 2022</b>	<b>Plan E. 2023 - 2025</b>	<b>Justificación del cambio propuesto</b>	<b>Resultados esperados 2025</b>
El desarrollo de eco negocios no estaba contemplado en los planes de trabajo	Se creó un programa de eco negocios con la finalidad de generar recursos financieros para la institución	La dependencia de fuentes de financiamiento limita la planificación de nuevos proyectos y/o extensión de los mismos	Disponibilidad de recursos que permitan fortalecer a la institución y garantizar la continuidad de sus operaciones. Se espera como mínimo que los costos de los costos operativos de la institución sean cubiertos.
La exploración de nuevos proyectos es limitada a los fines de conservación, educación ambiental e investigación.	Incursionar con proyectos en nuevas áreas geográficas y diversificar el alcance.	El enfoque netamente conservacionista del plan anterior limitaba la incursión en nuevas áreas.	2 proyectos de conservación de patrimonio cultural y desarrollo social en ejecución y con financiamiento suficiente (proyecto en la amazonia y otro con checo y/o algodón nativo)

En el objetivo 3 (diseñar planes estratégicos para definir el propósito y dirección institucional) se tomaron actividades relacionadas al replanteamiento de la Misión institucional y a la estructuración de sus programas. Así lo evidencia la tabla 11 a continuación:

**Tabla 11**

*Comparativo de acciones: restructuración de la misión y programas*

Planes estratégicos 2020-2022 y 2023-2025			
Plan E. 2020 – 2022	Plan E. 2023 - 2025	Justificación del cambio propuesto	Resultados esperados 2025
<p><b>Misión:</b> Somos una asociación cristiana sin fines de lucro comprometida con el ambiente, y miembro de la familia global de A Rocha Internacional (www.arocha.org). Inspirados por el amor de Dios, realizamos junto con los actores locales actividades de conservación, educación ambiental e investigación.</p>	<p><b>Misión:</b> Somos una asociación cristiana sin fines de lucro comprometida con el ambiente, y miembro de la familia global de A Rocha Internacional (www.arocha.org). Inspirados por el amor de Dios, realizamos junto con los actores locales actividades de conservación, educación ambiental, <u>desarrollo social</u> e investigación.</p>	<p>Se añadió el enfoque de “desarrollo social” para no limitar el diseño de los proyectos con actividades netamente de conservación, educación ambiental o educación. Puesto a que la población beneficiaria cuenta con múltiples necesidades en las que las necesidades relacionadas al desarrollo social deben atenderse con prioridad o realizarse de manera transversal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos con mayor cobertura y con mayores posibilidades de adquirir financiamiento.</li> <li>- Proyectos con extensión en la Amazonía peruana.</li> </ul>
<p><b>Programas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa Bosque Seco (PBS).</li> <li>2. Programa de Conservación del Patrimonio Natural y Cultural (PCPNC)</li> <li>3. Programa de Mayordomía de la Creación (PMC)</li> <li>4. Programa de Investigación (PI)</li> <li>5. Programa de Plásticos (PP)</li> </ol>	<p><b>Programas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa Bosque Seco (PBS).</li> <li>2. Programa de Conservación del Patrimonio Natural y Cultural (PCPNC)</li> <li>3. Programa de Mayordomía de la Creación (PMC)</li> <li>4. Programa de Eco Negocios (PEN)</li> </ol>	<p>Los programas fueron reducidos a 4, eliminando el Programa de Investigación, entendiendo que esta se realiza de manera integrada en todos los proyectos. El Programa de plásticos no fue considerado porque la institución tuvo complicaciones para conseguir financiamiento, resultó ser poco atractivo para los financiadores.</p>	<p>Esfuerzos concentrados en programas viables y con mayor posibilidad de financiamiento, al mismo tiempo que abre la posibilidad a generar recursos financieros.</p>

Finalmente, para el objetivo 4 (diseñar planes estratégicos para establecer mecanismos de seguimiento y evaluación) se comparan actividades de ambos planes estratégicos vinculados a la evaluación y monitoreo continuo, así lo resume la tabla 12 a continuación:

**Tabla 12**

*Comparativo de acciones: establecer mecanismos de seguimiento y evaluación*

<b>Planes estratégicos 2020-2022 y 2023-2025</b>			
<b>Plan E. 2020 - 2022</b>	<b>Plan E. 2023 - 2025</b>	<b>Justificación del cambio propuesto</b>	<b>Resultados esperados 2025</b>
La evaluación de ejecución presupuestal de cada proyecto se realiza cada 6 meses.	La evaluación de ejecución presupuestal es realizada de manera bimensual	Al revisarse la ejecución presupuestal cada semestre, en algunas ocasiones resulta complejo replantear acciones para cumplir con los planes dentro del periodo propuesto.	Gastos ejecutados dentro del período propuesta y garantizar una buena gestión de proyectos permitiendo su continuidad
Auditorías financieras realizadas a solicitud de los donantes.	Auditorías financieras son realizadas cada año independientemente de los donantes	Al realizarse auditorías de manera esporádica, no se puede hacer seguimiento y comparar el progreso año a año, en consecuencia, algunas decisiones no eran objetivas.	Ofrecer transparencia en la admiración de fondos y fomentar una cultura de evaluación.
Evaluación de metas de los proyectos realizados cada 3 años.	Evaluaciones externas de metas de proyectos son realizadas cada año.	Las evaluaciones de metas cada 3 años no permiten medir hacer ajustes de manera oportuna.	Garantizar la aplicación de ajustes de manera oportuna y maximizar los resultados.
Criterios no fijados para la evaluación de los planes estratégicos	Evaluación anual de la ejecución de los planes estratégicos a cargo del Consejo Directivo.	Al no tener criterios de evaluación de los planes estratégicos, resulta complicado hacer seguimiento y medir la progresión.	Aprovechamiento de los planes estratégicos y fomentar una cultura de monitoreo, al mismo tiempo que se aprovechan la asesoría del Consejo Directivo para los ajustes necesarios.

## Conclusiones

**Primeo:** referente al objetivo general sobre diseñar planes estratégicos para la sostenibilidad financiera de la institución objeto de estudio en este informe, se ha cumplido con el diseño de estos planes, los mismos que han permitido mejorar los procesos de búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, potenciando y ampliando las oportunidades en las postulaciones a instituciones benefactoras; además, estos planes permiten atraer nuevos donantes a nivel de organizaciones y/o individuales de los entornos macro y micro.

**Segundo:** con respecto al objetivo específico primero, referido a mejorar la capacidad de adaptación a los cambios, se ha realizado modificaciones en los estatutos y se ha ampliado las áreas de intervención a fin de que respondan a la realidad del contexto nacional; las referidas modificaciones se plasman en el Manual de Procedimientos Administrativos y herramientas de gestión afines. Además, se ha propuesto fortalecer los lazos institucionales con las alianzas existentes, involucrándolas de manera más directa con actividades específicas de los proyectos.

**Tercero:** referente al objetivo específico segundo, para ampliar las fuentes de financiamiento se ha tomado la iniciativa de promover los eco o bio-negocios como eje transversal paralelo a la ejecución holista de los diferentes proyectos en marcha. Asimismo, se está en el proceso de consolidación de algunos nuevos proyectos y en la búsqueda de otros que respondan a los fines medioambientalistas de la organización.

**Cuarto:** para puntualizar el propósito y dirección institucional, se ha actualizado la misión institucional, ampliando y reestructurando sus programas a fin de que puedan complementarse unos a otros para cumplir con el objetivo máximo que tiene la organización, de contribuir con la mejora de las comunidades locales con una sólida cultura ambiental.

**Quinto:** sobre el diseño de mecanismos de seguimiento y evaluación, se ha programado evaluaciones bimensuales a fin de ajustar y/o adaptar los planes de acción diseñados para cada año. Asimismo, se ha establecido como políticas de trabajo la realización de reuniones anuales para evaluar el cumplimiento del plan estratégico. Además, se ha propuesto la realización de consultorías especializadas de acuerdo con el objetivo de cada programa para evaluar las metas y su nivel de cumplimiento de los proyectos de mayor envergadura de la institución; así como también la intervención continua de las auditorías financieras.

## Recomendaciones

**Primero:** se recomienda a la Administración como uno de los órganos de dirección, en conjunto con Dirección Ejecutiva y el Consejo Directo que trabajen de modo más regular sobre la base de un plan estratégico definido, claro está que esto estaría sujeto a mejoras continuas, y que las experiencias adquiridas durante la ejecución de la misma sean utilizadas y/o adaptadas en los siguientes planes estratégicos que tentativamente podrían convertirse en planes de mayor envergadura sin dejar de ser realistas y alcanzables.

**Segundo:** para mejorar la capacidad adaptación a los cambios, se recomienda a la Dirección Ejecutiva y Administración implementar herramientas de gestión como los mapas de proceso o establecer indicadores de gestión que permitan tener información oportuna y objetiva sobre el desempeño de la institución y, así garantizar una toma de decisiones que dé respuesta a los diversos desafíos dinámicos que presenta el mundo globalizado.

**Tercero:** para ampliar las fuentes de financiamiento de la organización, se recomienda a todo el equipo de la institución que se involucren tanto sea posible en actividades de búsqueda de recursos que la institución promueve, aprovechando sus roles y responsabilidades ya establecidos. Esto implica explorar todas las posibles fuentes de financiamiento, investigar y mantenerse al tanto de las oportunidades de subvenciones y convocatorias de financiamiento relacionadas con área de trabajo, comunicar el impacto que alcanzó el proyecto en el que participan y buscar oportunidades de colaboración con otras organizaciones y actores relevantes en el sector. De esta manera se maximizarían las oportunidades de obtener recursos y se fortalecería la sostenibilidad financiera de la institución.

**Cuarto:** a fin de definir el propósito y dirección institucional, se recomienda al Director Ejecutivo establecer en los planes operativos metas y objetivos específicos, medibles y alcanzables; esto permitirá evaluar el progreso de la organización y dirigir los esfuerzos hacia resultados tangibles

**Quinto:** respecto al diseño de mecanismos de seguimiento y evaluación, se recomienda al Consejo Directivo monitorear y evaluar de manera continua tanto los planes estratégicos como lo planes operativos de la institución, con el apoyo de profesionales especializados; esto puede incluir consultores externos o asociados de la organización. Esta práctica promoverá una cultura de seguimiento, evaluación y transparencia institucional.

## Referencias bibliográficas

- Alaña, T.P., Crespo, M.K. y Gonzaga, S.J. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas en la provincia de El Oro? *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2).
- Albán, E. E. (2020). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del gobierno autónomo descentralizado de Baños de Agua Santa en el área de obras públicas* [Tesis de pregrado]. Universidad Técnica Ambato.
- Alvarado, L. I. (2020). *El rol de la transformación digital en la formulación de la estrategia de negocio de empresas del sector financiero en Perú* [Tesis de pregrado, Universidad del Pacífico]. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2793/AlvaradoLaura\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2793/AlvaradoLaura_Tesis_Licenciatura_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Amboya, G. E. y Muños, M.V. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/16679>
- Arias, J., & Reyes, M. (2019). La aplicación del método DEMING en las ONG: Una revisión de literatura. *Revista de Investigación Académica*, 27, 50-57.
- A Rocha Perú. (2023). *Manual de Gobernanza*. Lima, Lima, Perú.
- Ballesteros, P., Meléndez, J., & Salas, B. (2007). *Caracterización de la gestión organizacional de las organizaciones no gubernamentales en Cartagena de Indias*. Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/2026>
- Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advance. *Journal Management*, 17(01), 99-120.
- Braziller, G. (Ed.). (2003). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. Penguin Books.
- Broida, J. K. (1994). *Competing for the future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of Tomorrow* By Hamel Gary and Prahalad C.K., Boston, MA: Harvard business school press, 1994-288 pages, hardcover, \$24.95. *The Academy of Management Perspectives*, 8(4), 91-93. <https://doi.org/10.5465/ame.1994.9412071716>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Wiley.
- Cardona-Arbelaez, D., Pájaro, J., Batista, A., & Dager, M. (2022). La cultura organizacional y su influencia en el desempeño del talento humano en una

- organización no gubernamental en la ciudad de Cartagena. *Aglala*, 13(2), 100–110. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/2201>
- Cardona, R. A. (2011). *Estrategia basada en los recursos y capacidades. criterios de evaluación y el proceso de desarrollo*. Forum Doctoral. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/1754>
- Castillo, G.R. y Banguera, D.E. (2018). Plan estratégico de la empresa “Decor Muebles”. *Polo del conocimiento*, 3 (7), 3-23. 10.23857/pc.v3i7.526
- Castro, K. N. (2020). *La Planificación Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Bluecorp S.A. año 2022* [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15613/1/T-UCSG-POS-MFEE-225.pdf>
- Cazau, P. (2020). *La teoría del Caos*. Biblioteca Omegalfa.
- Chan, I. (2019). *Plan estratégico 2019-2022 bajo un enfoque sostenible para el desarrollo de la empresa agrícola SOJOL, (sostenible, justo y local) ubicada en Tulum, Quintana Roo, México* [Tesis de Maestría, Centro Agronómico Tropical De Investigación y Enseñanza]. <https://repositorio.catie.ac.cr/handle/11554/9122>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Segunda edición <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2873>
- Chuquillanqui, F. H. (2020). *Gestión estratégica y sostenibilidad financiera de las micro y pequeñas empresas en San Juan de Lurigancho, 2019* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/48766>
- Deloitte. (2021). Encuesta global de estrategia corporativa. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/strategy/articles/encuesta-global-perspectivas-de-la-funcion-de-estrategia-2021.html>
- Fernández, P., & Castillo, R. (2020). *La aplicación del método DEMING en la gestión de calidad de las organizaciones*. *Revista de Investigación en Administración*, 7(1), 34-41.
- Flores, V. M. y Sánchez, J. G. (2019). *Planificación financiera para mejorar la rentabilidad de la empresa South Express Cargo Peru S.A.C para el año 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2540>
- Fundación Promoción Social. (2017). Plan estratégico 2017-2020. <https://promocionsocial.org/wp-content/uploads/2017/11/PLAN ESTRATEGICO 2017-2020.pdf>
- Gestión. (2021). Las ONG en el Perú: ¿Cuál es su situación actual? <https://gestion.pe/peru/las-ong-en-el-peru-cual-es-su-situacion-actual-noticia/>

- González, J. J. y Rodríguez, M. T. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Diaz de Santos.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley & Sons.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Guerrero, R.M. (2021). Sostenibilidad financiera para las empresas del sector panificador de Pamplona, norte de Santander, Colombia. *Dictamen Libre*, (28), 33-47. 10.18041/2619-4244/dl.28.729
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Hitt, M. A., Ireland R. D. & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategy planning: a bi-meditational research. *Business: Theory and Practice*, 19, 32-42. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.32>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Directorio nacional de organizaciones no gubernamentales - 2019*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1781/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1781/index.html)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Encuesta Nacional de Empresas*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1782/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1782/Libro.pdf)
- Jaca, L. M., & Díaz, F. J. M. (2005). Gestión del conflicto, negociación y mediación. Pirámide.
- Kcomt, M. S. (2021). *Plan estratégico para mejorar la gestión empresarial de la ONG- Copeme Lambayeque- Chiclayo 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipan]. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/10498>
- Lane, S., MacDonald, N., Marti, M. y Dumolard, L. (2018). Vaccine hesitancy around the globe: Analysis of three years of WHO/UNICEF Joint Reporting Form data-2015–2017. *Vaccine*, 36 (28). 3861-3867. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2018.03.063>
- Loor, J. (2019). *Teoría general de sistema* [Archivo PDF]. [https://www.researchgate.net/publication/337683271\\_TEORIA\\_GENERAL\\_DE\\_SISTEMA](https://www.researchgate.net/publication/337683271_TEORIA_GENERAL_DE_SISTEMA)

- Lopera, S., Esquivel, E., & San Miguel, A. (2022). *Estrategias de sostenibilidad financiera para la reactivación económica de las empresas*. Unidades Tecnológicas de Santander.
- López, M. E. (octubre-diciembre 2018). Inversión extranjera y variables económicas que afectan al sector manufacturero. *Revista el Buzón de Pacioli*, (104), 5-12.
- Lorenz, E. N. (1993). *The Essence of Chaos*. University of Washintong Press
- Mendoza, J., & Oviedo, L. (2021). *La importancia del método DEMING en la gestión de calidad de las ONG*. *Revista de Gestión y Desarrollo Social*, 18(1), 44-52.
- Nieto, E. (2009). *Procesos de colaboración entre organizaciones no lucrativas: aplicación al caso de las ONGs españolas*. Universidad Autónoma de Madrid.  
<http://hdl.handle.net/10486/4234>
- Núñez, H. (2018). La estrategia empresarial basada en recursos y capacidades, evaluación e implementación. *RIIYM*, 3 (12).
- Ore, H., Olortega, E. & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión Bibliográfica. *Revista Pacamuros*, 8 (4), 31-44.  
<https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Palacios, M.A. (2020). Planeación estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11 (2).  
<http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Peñafiel, J. F., Pibaque, M. S. & Pin, J.A. (2019). The importance of strategy planning for small and medium enterprises (SMEs). *FIFCAEC*, 1 (4), 107-133.  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.105>
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Aglala*, 7(1), 122-145. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6832738>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Renaud, C. (2013). Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. *Cuadernos del CENDES*, 30(84), 145-147.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-25082013000300011](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082013000300011)
- Roca, A. M., Montesinos, E. D., y Dávila, G. (2020). Estrategias financieras sostenibles aplicadas ante situaciones de riesgo empresarial: un análisis bibliográfico. *Revista De Investigación Valor Contable*, 7(1), 79 - 90.  
[https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_vc/article/view/1398](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1398)
- Rodríguez, J. R. (2019). Planificación y dirección estratégica de sistemas de información. Selección de entradas del blog de los Estudios de Informática, Multimedia y Telecomunicación de la UOC (1a).

- Rothaermel, F. (2018). *Strategy Management*. McGraw Hill.
- Rumelt, R. P. (2012). Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters. *Strategic Direction*, 28(8). <https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628haa.002>
- Salous, J. R. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales: Una revisión integral. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(4), 228-242. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/280/28069360017/html/>
- Sánchez, P. M. (2008). Financiamiento de las ONG chilenas y españolas en la Perspectiva de una Estrategia de Cooperación. *Revista española del tercer sector*, (8), 111-142.
- Schmidt, M.A., Tennina, M.E. y Obiol, L.C. (2018). La función de control de las organizaciones. *Revista CEA*, 2(2), 71-93. <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/download/1349/816/3665>
- Senge, P. M. (2005). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Ediciones Granica
- Taco, J. A., Lincango, J. A. y Chuquimarca, C. V. (2019). Estudio de la importancia de la ventaja competitiva en las organizaciones. *Tambara*, 53 (52). 718-731.
- Taleb, N. N. (2008). El cisne negro: El impacto de lo altamente improbable. In Paidós Ibérica eBooks. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpsua/v1n2/v1n2a7.pdf>
- Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*. (5a edición). UC.
- Thompson, A. A. (2020). *The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases* (22nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Team Azana. (21 de enero de 2022). *7 modelos de planificación estratégica y 8 marcos para empezar paso a paso*. <https://asana.com/es/resources/strategic-planning-models>
- Valle, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12 (3), 160-166. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>
- Velásquez Lara, V. D. (2019). *Formulación de las fases del plan estratégico de una empresa de consultoría en tecnología 2020 - 2025* [Tesis de maestría, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito]. <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/handle/001/1133/Vel%C3%A1squez%20Lara%2C%20V%C3%ADctor%20Duv%C3%A1n-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villa, M. A. (2018). *Plan estratégico institucional y gestión municipal según colaboradores de la municipalidad provincial de Huarochirí - 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29063/Villa\\_MAM.PDF?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29063/Villa_MAM.PDF?sequence=1&isAllowed=y)

## Anexos

### 1. Reporte Turnitin

Reporte de similitud	
NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
<b>ISP_TORRESLIZANA-ELMERES_revisado por DFZ_final ET (1).docx</b>	<b>Elmeres Torres Lizana</b>
RECUENTO DE PALABRAS	RECUENTO DE CARACTERES
<b>16369 Words</b>	<b>96690 Characters</b>
RECUENTO DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
<b>64 Pages</b>	<b>1.7MB</b>
FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
<b>Aug 11, 2023 6:23 PM GMT-5</b>	<b>Aug 11, 2023 6:24 PM GMT-5</b>
<b>● 10% de similitud general</b> El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos	
<ul style="list-style-type: none"><li>• 7% Base de datos de Internet</li><li>• Base de datos de Crossref</li><li>• 3% Base de datos de trabajos entregados</li><li>• 1% Base de datos de publicaciones</li><li>• Base de datos de contenido publicado de Crossref</li></ul>	
<b>● Excluir del Reporte de Similitud</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Material bibliográfico</li><li>• Material citado</li><li>• Coincidencia baja (menos de 10 palabras)</li></ul>	

## 2. Glosario

**Análisis de partes:** procedimiento utilizado para identificar y comprender a las partes interesadas importantes (individuos, grupos, entidades) en el marco del diseño de un proyecto o programa de la institución.

**A Rocha Internacional:** organización no gubernamental con principios cristianos y ambientalista, dedicada a la conservación y protección del medio ambiente, convertida ahora en una red global de organizaciones y proyectos afines.

**Asociación sin fines de lucro:** organización que reúne a personas naturales o jurídicas que persiguen un fin común, con carácter no lucrativo.

**CIUU:** referido a la Clasificación Internacional Uniforme de Actividades Económicas, un sistema de clasificación desarrollado por las Naciones Unidas, utilizado para categorizar y organizar las actividades económicas en diferentes sectores a nivel global.

**MOF:** Manual de Organización y Funciones en el que se establece la estructura organizacional junto con las responsabilidades y funciones de cada puesto laboral.

**MPAC:** documento que estable lineamientos y procedimientos específicos para cada actividad administrativa y/o contable de la institución.

**ONG:** Organismo No Gubernamental sin fines de lucro, de carácter privado y dedicada a realizar actividades de interés público.

**PDT:** Planilla Electrónica de Declaración Telemática, sistema utilizado para para realizar declaraciones y pagos de impuestos de manera electrónica.

**PLAME:** planilla electrónica de pagos utilizada para la declaración y el registro de información laboral y tributaria relacionada de los trabajadores de la institución.

**Plan de acción:** documento que establece objetivos y actividades a implementarse en el periodo de un año.

### 3. Solicitud de autorización de uso de datos

Lima, 1 de junio de 2023

Sr. Ramón Casana Araujo  
*Director Ejecutivo*  
A Rocha Perú

Referencia: autorización de uso de datos

Por medio de la presente, quien suscribe **Elmeres Torres Lizana**, identificado con DNI N°48486092, en calidad de Administrador de A ROCHA PERÚ, con RUC 20521946793. Solicito el uso de datos de la institución ya que actualmente me encuentro elaborando un Informe de Suficiencia Profesional para obtener el grado de Contador Público, en la universidad Norbert Wiener.

Se adjunta copia de inscripción en el curso de suficiencia profesional.

Agradeciendo de antemano su atención y pido por favor acceder a lo solicitado.

Atentamente,



**Elmeres Torres Lizana**  
*Administrador*  
A Rocha Perú

#### 4. Carta de autorización de uso de datos



Lima, 23 de junio de 2023

A quien corresponda,

Referencia: Autorización de uso de datos

Por medio de la presente, quien suscribe Ramón Casana Araujo, identificado con DNI N°40255127, en calidad de Director Ejecutivo de A ROCHA PERÚ, con RUC 20521946793; concede la autorización de uso de datos de la institución para fines de investigación y/o realización de Informe de Suficiencia Profesional de nuestro colaborador el Sr. ELMERES TORRES LIZANA, con DNI N°48486092.

Se expide el presente a solicitud de la parte interesada, para los fines que crea conveniente.

Atentamente,

Ramón Casana Araujo  
Director Ejecutivo  
A Rocha Perú



## 5. Análisis FODA de asociación A Rocha Perú

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad Cristiana</li> <li>• Somos una institución ética</li> <li>• Somos parte de la familia Global de A Rocha Internacional</li> <li>• Equipo diverso y capacitado</li> <li>• Experiencia en bosques secos</li> <li>• Experiencia en investigación en colaboración con instituciones educativas</li> <li>• Experiencia con financista privados</li> <li>• Experiencias en diseño de propuestas y creación de programas.</li> <li>• Buenas relaciones con partes interesadas de cada proyecto</li> <li>• Tenemos seguidores en las redes sociales, en particular en Facebook e Instagram, que aumentaron un 29% y más de un 200% en 2022, respectivamente. Esto ayuda a llegar al público.</li> <li>• Contamos con una base de seguidores leales interesados en nuestras noticias y logros. Para 2022, nuestras noticias electrónicas en inglés tienen una tasa de apertura media del 58,16% y las noticias electrónicas en español tienen una tasa de apertura media del 29,86%. Además, los informes de GlobalGiving tienen una tasa de apertura del 49%. Esto se compara con la tasa de apertura de las e-news de Ari, del 40%, y con el estándar de la industria, del 20,39%</li> <li>• Nuestra audiencia es principalmente el rango de edad joven de 25 a 34 años (en Facebook e Instagram), lo cual es bueno para un grupo demográfico joven y en crecimiento.</li> <li>• Nueva iniciativa de proyecto en la Amazonía, zona con alto interés para la conservación.</li> <li>• Experiencia adquirida en trabajo con las iglesias.</li> <li>• Ahora mantenemos contacto cercano con parte de nuestros donantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos nuevos mediante alianzas existente con otras AROs (ejemplo ARocha Suiza- ARCH).</li> <li>• Extender relación con fundaciones que ya confía en ARPE</li> <li>• Establecer relaciones con fundaciones interesadas en conservación en Perú</li> <li>• Empresas interesadas en conservación localizados en la zona de influencia de nuestros proyectos</li> <li>• Red de profesionales y estudiantes - proyectos, contactos, etc.</li> <li>• Programas de ARI y otros AROs</li> <li>• Programas y financiamiento del estado (Reforestación e investigación)</li> <li>• Universidades interesadas en colaborar con ARPE</li> <li>• Universidades extranjeras con vínculo de confianza, por ejemplo: Wheaton College</li> <li>• Enfoque en autosostenimiento de partes primarias</li> <li>• Buena colaboración con los municipios y comunidad local</li> <li>• Buena colaboración con las universidades</li> <li>• Convenios nacionales e internacionales</li> <li>• Aplicación de fondos de universidades</li> <li>• Trabajo con jóvenes: los jóvenes se preocupan profundamente por el medio ambiente. Según un artículo de la ONU, cada vez más jóvenes siguen adoptando métodos convencionales y no convencionales para contribuir al cuidado y la protección del medio ambiente.</li> </ul>

## DEBILIDADES

- Falta de fondos para la institución
- Proyectos de bajo presupuesto
- Ubicación geográfica de proyectos captan el interés nacional más que internacional
- Incertidumbre en liderazgo a largo plazo
- Equipo contratado a tiempo parcial y de corto plazo
- Asociados poco activos
- Renovación del Consejo Directivo
- Alcance menor con fuentes de financiamiento nacional
- Falta de políticas y procesos requeridos por financistas internacionales
- Falta de vínculos con la estrategia ambiental nacional
- Falta de actividad y perfil en Lima
- No somos auto sostenibles – falta de opciones de ingresos financieros
- No hay presupuesto para infraestructuras
- Falta de tiempo
- Duplicación de informes
- Falta de fondos para entrenar al equipo
- Los fondos no han sido estable e insuficientes
- No hay una base de datos de beneficiarios que proporcione a los donantes el número exacto de beneficiarios
- Poco compromiso con sus seguidores, es decir, no comparte publicaciones ni hace clic en enlaces o menciones. Además, el país de la audiencia principal en Facebook es 78% peruano frente al 49,7% en Instagram. Esto hace que sea difícil realizar recaudaciones de fondos a través de Facebook
- No contamos con embajadores individuales fuertes (defensores, voluntarios) para ayudar a un mayor impacto dentro de nuestra comunidad, compartir historias y recaudar fondos. El momento más eficaz para lograr un mayor compromiso de los simpatizantes es al

## AMENAZAS

- Menos financiamiento – fundaciones ya no se enfocan en Perú ahora que es considerado en vías de desarrollo
- Financiamiento dirigido a otros ecosistemas por encima del bosque seco
- Burocracia de instituciones del estado
- Requisitos de financiamiento, con exigencias sobre gastos
- Ambiente competitivo con otras ONGs.
- Plagas
- Desastres naturales: Fenómeno del niño, huacicos
- Fraudes informáticos
- Comisiones bancarias y de transferencia
- Crisis política
- Fondos de la competencia
- Inflación
- Corrupción política
- Crisis financiera
- Proyectos que compiten en biodiversidad y originalidad
- Aumento de los costes de transporte
- Amenazas de los madereros que viven del uso de los recursos de los bosques
- Nos dirigimos a dos mundos: la comunidad científica conservacionista y la Iglesia. Existe un riesgo real de que seamos incomprendidos o alienados por ambos.
- Para el proyecto del bosque seco, tenemos donantes. Debemos tratar de retenerlos para años venideros, ya que existe el riesgo de que abandonen el proyecto si no mantenemos con ellos la relación y la comunicación.
- Donantes para la nueva propuesta de la Amazonia.

## 6. Análisis de partes de asociación A Rocha Perú

Partes	Tipo	Impacto Potencial / Influencia	Prioridad
<b>Comunidades locales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecapa, Santonte, Santa María, Pueblo Nuevo, San Pedro de Lloc, Jatanca, SanDemetrio, Portada de la Sierra, Amauta, Algarrobal</li> <li>- Chiclayo (Urb. Santa Rosa), Cercado de Lima (Las Brisas), Ayacucho, Cusco, Huancavelica</li> <li>- Comunidades Nativas de Alto y Bajo Urubamba (Montecarmelo)</li> </ul>	Primaria	Alto Impacto: Beneficiarios de los proyectos, participan en el diseño y ejecución.	Alta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mujeres</li> <li>- hombres</li> <li>- Familias</li> </ul>	Primaria	Alto impacto: pueden jugar un rol muy activo en la ejecución de los proyectos, y requieren de un enfoque adicional para lograr mayor empoderamiento de género.	Alta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niños y jóvenes</li> </ul>	Primaria	Alto impacto: Han participado o podrían participar en el proyecto por medio de eco clubes escolares o vecinales, educándolos se logran las metas de educación ambiental a largo plazo.	Alta
<b>Otros organismos:</b> Juntas vecinales, club de madres, comedores populares, comunidades locales con organizaciones de base y centros educativos.	Primaria	Alto impacto: pueden impulsar acción local en beneficio al proyecto y para sus comunidades, dando a lugar grupos más organizados. Esto da una plataforma para la creación de grupos formales en temas de conservación, grupos de apoyo y capacitación, entre otros.	Alta
<b>Agricultores y asociaciones:</b> Propietarios agricultores, CAU Tecapa, Asociación Muchick, Comunidad campesina de San Pedro de Lloc, Asociación de Artesanas de Cañoncillo	Primaria	Actores locales y partes interesadas claves en la zona de los proyectos, tienen un rol importante en facilitar lograr las metas del proyecto, y son a su vez beneficiarios.	Alta
<b>Otras Instituciones Educativas o de investigación:</b> Wheaton College, Universidad Científica del Sur, Universidad Tecnológica del Perú, Colegios en Lima, Bioversity, Red Dryflor, Ecoswel	Secundaria	Da oportunidades de colaboración en investigación, y provee voluntarios a ARPE. Algunos colegios en Lima han colaborado en campañas de recaudación de fondos. San Silvestre, Cambridge College, etc.	Media

<b>Organismos Internacionales:</b> ARI (Internacional), ARCH (Suiza), ARUSA (USA), ARNL (Países Bajos), Latin Link	Secundaria	ARI es un cuerpo de apoyo muy importante para ARPE, con ARCH se tiene un convenio para colaboración en el proyecto Bosque Seco.	Alta
<b>Donantes:</b> Watersheds, GZB, Interaction – Fondos del Gobierno Suizo, CGK, SAHEE, AATOP, Donantes individuales, Iglesias	Secundaria	Los donantes son críticos para financiar y realizar los proyectos, varios llevan tiempo financiando ARPE de manera continua, otros son nuevos con los cuales hay que establecer relaciones.	Alta
<b>Gobierno:</b> Regional/local, SERFOR, SERNANP, Municipalidad provincial de Pacasmayo, Agencias Agrarias, Programa Bosques, PROFONANPE	Secundaria	Actores locales y partes interesadas en la zona de los proyectos, tienen un rol importante en facilitar lograr las metas del proyecto, tienen convenios con arpe O están interesados en establecer convenios.	Alta
<b>Empresas locales - Agroexportadoras y otras:</b> - Gandules - Cementos Pacasmayo.	Secundarias	Actores locales con intereses potenciales en reforestar zonas de interés y financiar nuestros proyectos. Podrían convertirse en alta prioridad si es que financian o colaboran hacia los proyectos.	Baja/Media
<b>Asociados y aliados:</b> - Consejo Directivo y Comité de Referencia - Equipo ARPE y Asociados	Secundarias	Tienen un rol importante en dirigir y avanzar los objetivos de la institución. Recibimos el apoyo de Latin Link en facilitar recursos laborales.	Alta
<b>Iglesias:</b> - Iglesia Bautista de Piura - BMS - UNION CHURCH	Potenciales	Iglesias pueden colaborar con nuestros proyectos y tienen un rol potencial en difundir el mensaje de la mayordomía de la creación, podrían convertirse en partes de más alta prioridad. Algunos recientemente han expresado interés en colaborar con nuestros proyectos (i.e. BMS). Se pueden ejecutar actividades en conjunto.	Alta
<b>Proyectos Nuevos:</b> - Comunidades Nativas amazónicas del Alto y Bajo Urubamba - Iglesias Presbiterianas Reformadas de Ayacucho, Cusco y Huancavelica	Potenciales	Explorar proyectos de reforestación, conservación, investigación, educación, ciencia ciudadana, y limpieza pública entre otras opciones establecidas en el plan estratégico. Existen varias instituciones de interés para establecer, apoyar o financiar tales proyectos.	Alta

<b>Iglesias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión Luterana del Perú / Iglesia Anglicana</li> <li>- Misión Bautista Mundial</li> <li>- Iglesias IEP en el Perú.</li> </ul>	Potenciales	Explorar nuevas colaboraciones para lograr las metas del plan estratégico.	Media
<b>Alianzas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unesco/World Vision</li> <li>- Programa de Conservación de Bosques SERFOR SEDALIB</li> </ul>	Potenciales	Alianzas o partes interesadas potenciales en nuevos proyectos.	Alta
<b>Proyectos en Lima:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IEPRP Betel – Lias Brisas Cercado de Lima</li> </ul>	Potenciales	Explorar proyectos de educación, ciencia ciudadana, limpieza pública y reforestación entre otras opciones establecidas en el plan estratégico. Existen varias instituciones de interés para establecer, apoyar o financiar tales proyectos.	Media
<b>Medios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- LEISA</li> </ul>	Potenciales	Expandir opciones de difusión y publicación.	Baja
<b>Partes previas:</b> Contour Global, Emelco, USEL	Previa	Proyectos anteriores al 2023.	Media