

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**REPORTES DE SOSTENIBILIDAD COMO HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA
LA FUNDACIÓN INSTITUTO HIPÓLITO UNANUE**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR GRUPO N° 1 (MBAG 121):

Miguel Bravo Rivera

Frank Junior Jaramillo Lima

Luis Alberto Vásquez Paredes

Asesor: Luciano Barcellos De Paula

Surco, marzo de 2020

Dedicatoria

Un especial agradecimiento a Gustavo Cruz, Director de la Fundación Instituto Hipólito Unanue, por habernos brindado todas las facilidades para poder llevar a cabo este trabajo de investigación.

A nuestros profesores por habernos transmitido sus conocimientos académicos y experiencias profesionales en favor nuestro.

A nuestro asesor de tesis, Luciano Barcellos, por el apoyo y su asesoría en el presente trabajo.



Agradecimientos

A mis padres y hermanas por su apoyo y aliento permanente en el logro de mis objetivos y por comprender siempre mis deseos de superación y la búsqueda de nuevas metas.

Luis Vásquez

A mis esposa e hijas por su apoyo y paciencia durante estos meses de dedicación al MBA, ellas son mi inspiración para ser mejor persona y profesional

Miguel Bravo

A mi esposa por haberme brindado todo su apoyo y comprensión en este largo camino, a mi hijo recién nacido quien aumentó mi motivación de seguir adelante, a mis padres quienes me impulsaron a perseguir mis sueños y a mi hermana por ser mi ejemplo; en general a toda mi familia que de algún u otro modo me ayudó al logro de esta meta.

Frank Jaramillo

Resumen Ejecutivo

La Fundación Instituto Hipólito Unanue – FIHU forma parte del denominado Tercer Sector, que comprende las organizaciones sin fines de lucro que se desarrollan en el Perú y en el mundo, paralelamente a los sectores público y privado. Tiene como finalidad la de promover la investigación, enseñanza y divulgación actualizada del conocimiento científico en el campo de las ciencias de la salud y está adscrita a la Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos (ALAFARPE), organización de la cual, luego de 51 años de existencia, aún mantiene una dependencia funcional y administrativa. Durante este periodo se ha mantenido como una institución bien valorada en el sector Salud, pero poco conocida nacional e internacionalmente y con una estructura funcional mínima, sin contar con herramientas de gestión que le permitan desarrollarse en forma independiente.

La potencial presencia de competidores en este sector, debido a las pocas barreras de entradas que existen en el Perú, podría amenazar su existencia haciendo necesario que la FIHU tenga que demostrar constantemente el impacto social de sus actividades con herramientas de gestión que le permitan medir su alcance. Sin embargo, las herramientas de gestión utilizadas son mínimas limitándose solamente a rendir cuenta a su principal patrocinador ALAFARPE, quien, a pesar de ello, ha mantenido su apoyo durante toda su existencia. Los representantes de los órganos de gobierno, a su vez, nunca han tomado la decisión de realizar un cambio organizacional que modifique este escenario.

Dentro del análisis interno y externo efectuado, se identifica un potencial de crecimiento, ya que los sectores donde la FIHU desarrolla sus actividades como son el de Educación y Salud son los más atractivos para los patrocinadores nacionales o extranjeros. Estos a su vez, buscan destinar sus recursos a instituciones de prestigio, pero que cuenten con una gestión transparente y un gobierno corporativo que les permita conocer el manejo eficiente de los recursos otorgados, así como el impacto social, económico o ambiental

generado con su utilización. Sin embargo, se han identificado oportunidades de mejora relacionadas a: i) Plan Estratégico, ii) Transparencia, iii) Comunicación, iv) Mediciones de impacto social, v) Presupuesto sostenible, vi) Ecoeficiencia y vii) Estructura organizacional, que limitan las posibilidades de la FIHU de tener un crecimiento sostenible en el tiempo.

Por lo tanto, es necesario que el Consejo Directivo actual enfrente el reto de generar un verdadero cambio organizacional, potenciando la gestión y permitiendo diversificar sus fuentes de financiamiento que le permitan crear nuevas actividades que sean atractivas para potenciales patrocinadores. Para ello será necesario implementar en los próximos años una propuesta de mejora que incluya: a) Diseño y elaboración de un Plan Estratégico Institucional, b) Elaboración Reportes de Sostenibilidad incluyendo la utilización del GRI, c) Menor dependencia de ALAFARPE, d) Alianzas estratégicas con entidades de salud y universidades y e) Utilización de tecnología para fundaciones y f) Sistema de control de gestión. Todo ello debe permitir a la FIHU el posicionamiento de su marca en el ámbito nacional internacional con la finalidad de diversificar sus ingresos para contar con un crecimiento sostenible que coadyuve a consolidar su propósito y crear un mayor impacto social para los peruanos.

Abstract

The Fundación Hipólito Unanue Institute - FIHU is part of the called Third Sector, which includes non-profit organizations that are developed in Peru and in the world, in parallel to public and private sectors. Its aim is to promote research, teaching and dissemination of scientific knowledge in the field of health sciences and it is attached to the National Association of Pharmaceutical Laboratories (ALAFARPE), an organization of which, after 51 years of existence, still maintains a functional and administrative dependence. During this period, it has remained a well-valued institution in the health sector, but little known nationally and internationally and with a minimum functional structure, without having management tools that allow it to develop independently.

The potential presence of competitors in this sector, due to the low trade barriers that exist in Perú, could threaten its existence, making it necessary for the FIHU to constantly demonstrate the social impact of its activities with management tools that allow it to measure its scope. However, the management tools used are minimum, limited only to accountability to its main sponsor ALAFARPE, who, despite this, has maintained its support throughout its existence. The leaders of the institution have never made decisions to make an organizational change that modifies this scenario.

Within the internal and external analysis carried out, a growth potential is identified, since the sectors where the FIHU carries out its activities such as Education and Health are the most attractive for national or foreign sponsors. These, in turn, seek to allocate their resources to prestigious institutions that have a transparent management and corporate governance which allow them to know the efficient management of the resources granted, as well as the social, economic or environmental impact generated by their use. However, improvement opportunities have been identified related to: i) Strategic Plan, ii) Transparency, iii) Communication, iv) Social impact measurements, v) Sustainable budget, vi) Eco-

efficiency and vii) Organizational structure, which limit the possibilities of the FIHU to have a sustainable growth over time.

Therefore, it is necessary that the current Board of Directors handles the challenge to generate a true organizational change by improving the management and allowing the diversification of funding sources that will create new activities to attract potential sponsors. To achieve this, it will be necessary to implement in the coming years a proposal for improvements that includes: a) Design and preparation of an Institutional Strategic Plan, b) Preparation of Sustainability Reports improving the use of GRI, c) Less dependence on ALAFARPE, d) Strategic alliances with health entities and universities, e) Use of technology for foundations and f) A management control system. All of these must allow the FIHU to position its brand in the national and international sphere in order to diversify its revenues for a sustainable growth that helps to consolidate its purpose and create a greater social impact for Peruvians.

Tabla de contenido

Lista de Tablas	i
Lista de Figuras.....	ii
Capítulo I: Situación General de la Organización.....	1
1.1 Presentación de la organización	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Visión y Misión	5
1.2 Análisis de la industria (las cinco fuerzas de Porter)	5
1.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	6
1.2.2 Poder de negociación de los compradores.....	6
1.2.3 Amenaza de los sustitutos	7
1.2.4 Amenaza de los entrantes	8
1.2.5 Rivalidad de los competidores.....	8
1.3 Análisis externo (PESTE)	10
1.3.1 Factores Políticos (P).....	10
1.3.2 Factores Económicos (E).....	13
1.3.3 Factores sociales, culturales y demográficos (S).....	18
1.3.4 Factores Tecnológicos (T).....	21
1.3.5 Factores Ecológicos y ambientales (E).....	23
1.3.6 Oportunidades y amenazas	24
1.4 Análisis interno (AMOFHIT)	26
1.4.1 Administración y gerencia (A)	26
1.4.2 Marketing y ventas & investigación de mercado (M).....	27
1.4.3 Operaciones & logística e infraestructura (O).....	30
1.4.4 Finanzas & contabilidad (F)	31

1.4.5 Recursos humanos y cultura (H)	33
1.4.6 Sistemas de información & comunicaciones (I).....	33
1.4.7 Tecnología e Investigación & desarrollo (T).....	34
1.4.8 Fortalezas y debilidades	34
1.5 Conclusiones	35
Capítulo II: Problema clave.....	39
2.1 Problemas identificados en la empresa	39
2.1.1 Plan estratégico.....	39
2.1.2 Transparencia	40
2.1.3 Comunicación.....	40
2.1.4 Metodología de medición del impacto	41
2.1.5 Presupuesto sostenible.....	41
2.1.6 Ecoeficiencia	42
2.1.7 Estructura organizacional	43
2.2 Problema clave a resolver	43
2.2.1 Sustancia.....	44
2.2.2 Ubicación.....	44
2.2.3 Propiedad.....	45
2.2.4 Magnitud.....	45
2.2.5 Perspectiva de tiempo.....	46
2.2.6 Conclusión.....	46
Capítulo III: Revisión de la literatura	48
3.1 Revisión de la literatura	48
3.1.1 El Tercer sector.....	49
3.1.2 Administración estratégica	51

3.1.3 Sostenibilidad Financiera	55
3.1.3.1. Sostenibilidad económica.....	55
3.1.3.2 Autosostenibilidad.....	55
3.1.3.3 Estructura de financiación	56
3.1.3.4 Fuentes de financiamiento.....	57
3.1.4 Desarrollo Sostenible	58
3.1.4.1 Impacto social.....	58
3.1.4.2 Impacto ambiental	58
3.1.4.3 Desarrollo sostenible	59
3.1.5 Reportes de gestión y sostenibilidad	61
3.1.5.1 Reportes de Sostenibilidad	61
3.1.5.2 Global Reporting Initiative (GRI)	62
3.1.5.3 La Norma SGE 21	62
3.1.5.4 La Norma Accountability AA1000	63
3.1.5.5 ISO 26000.....	63
3.2 Conclusiones	64
Capítulo IV: Análisis cualitativo / cuantitativo de la empresa (estatus actual)	65
4.1 Análisis cualitativo.....	65
4.2 Análisis cuantitativo.....	66
4.3 Conclusiones	69
Capítulo V: Análisis de causa raíz del problema	71
5.1 Causas identificadas	71
5.2 Principales causas del problema.....	72
Capítulo VI: Alternativas de soluciones evaluadas	75
6.1 Alternativas para resolver el problema.....	75

6.1.1	Diseño y elaboración de un plan estratégico institucional	75
6.1.2	Mejora en la elaboración del Reporte de Sostenibilidad	77
6.1.3	Menor dependencia de ALAFARPE	78
6.1.4	Alianzas estratégicas con entidades de salud y universidades	78
6.1.5	Utilización de tecnología para fundaciones	78
6.1.6	Sistema de control de gestión	79
6.2	Evaluación de alternativas	79
Capítulo VII: Solución propuesta		81
Capítulo VIII: Plan de implementación y factores de éxito clave		82
8.1	Actividades	83
8.2	Gráfico de implementación de Gantt	84
8.3	Factores de éxito clave	87
Capítulo IX: Resultados esperados		90
Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones		92
10.1	Conclusiones	92
10.2	Recomendaciones	94
Referencias		96
Apéndice A: Entrevista Secretario del Consejo Directivo de la FIHU		103

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de Inflación</i>	16
Tabla 2. <i>Población en situación de pobreza monetaria. Según ámbito geográfico, de los años 2009 al 2018.</i>	17
Tabla 3. <i>Recursos Humanos de Salud. Número de médicos por departamento, 2010-2017.</i> 19	
Tabla 4. <i>Población de 17 y más años de edad que estudió o estudia educación superior universitaria, según carrera profesional</i>	20
Tabla 5. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externa (MEFE)</i>	25
Tabla 6. <i>Distribución de ingresos totales de la FIHU de 2015 a 2018</i>	32
Tabla 7. <i>Estructura de capital de la FIHU de 2015 a 2018</i>	32
Tabla 8. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	37
Tabla 9. <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	38
Tabla 10. <i>Mapa de Literatura</i>	48
Tabla 11. <i>Clasificación Internacional adaptada a Perú de las Organizaciones Privadas sin Fines de Lucro (OPSFL)</i>	50
Tabla 12. <i>Organizaciones por Endowment</i>	68
Tabla 13. <i>Tamaño del sector filantrópico en el Perú</i>	68
Tabla 14. <i>Montos de inversión social según temática</i>	69
Tabla 15. <i>Detalle de las proyecciones del presupuesto (% de organizaciones)</i>	69
Tabla 16. <i>Alternativas de solución propuestas.</i>	80
Tabla 17. <i>Planificación de Actividades</i>	85

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter para la FIHU.....	10
<i>Figura 2.</i>	Evolución del Producto Bruto Interno y pronóstico 2019-2020.....	14
<i>Figura 3.</i>	Crecimiento por regiones geográficas 2018/2017	15
<i>Figura 4.</i>	Nivel de educación alcanzado Población de 25 más años de edad al 2017.....	18
<i>Figura 5.</i>	Actividades de la población usuario de internet de 6 a 24 años de edad.....	21
<i>Figura 6.</i>	Relación Pasivo/Patrimonio al 31 de diciembre de 2015, 2016, 2017 y 2018...32	
<i>Figura 7.</i>	Organigrama de la Fundación Instituto Hipólito Unanue.....	33
<i>Figura 8.</i>	Distribución de las entidades del tercer sector por regiones en el Perú.....	67
<i>Figura 9.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	76
<i>Figura 10.</i>	Estándares GRI reportados por la FIHU.....	77
<i>Figura 11.</i>	Gráfico de implementación de actividades de Gantt.....	86

Capítulo I: Situación General de la Organización

En el presente capítulo se describirá la situación general de La Fundación Instituto Hipólito Unanue con el objetivo de conocerla realizando un breve análisis del origen, propósito, la estructura orgánica, alcance de sus actividades y relación con el entorno local. También se realizará un análisis interno y externo orientado a buscar los objetivos organizacionales. Finalmente, la conclusión nos dará una vista general de la organización.

1.1 Presentación de la organización

1.1.1 Antecedentes

Como lo describe Monzón, J. L. (2006), “el mundo empresarial y de las organizaciones, se desarrolla generalmente en lo que se denomina el sector público y sector privado, pero existe también un grupo, sin fines de lucro, que se desarrolla fuera de los sectores mencionados, este sector es denominado, el tercer sector”. Estas organizaciones usualmente reciben el nombre de asociaciones y fundaciones, pero también hay otras denominaciones como organizaciones no gubernamentales (ONG’s). El espíritu del tercer sector está orientado en el apoyo a personas con desventajas frente a la sociedad, estas desventajas pueden ser económicas, físicas, psicológicas, entre otras; y el uso de los recursos económicos no busca satisfacer las necesidades personales de quienes las administran, todo lo contrario, los recursos tienen un objetivo claro humanitario de ayuda.

Dentro de estas organizaciones se encuentra la Fundación Instituto Hipólito Unanue – en adelante FIHU -, una organización sin fines de lucro que se dedica a promover la investigación, enseñanza y divulgación actualizada del conocimiento científico en el campo de las ciencias de la salud, además de realizar actividades asistenciales en beneficio a la comunidad. Fue fundada en 1967 por la Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos – en adelante ALAFARPE - y a la cual, se mantiene adscrita hasta la actualidad. Por Resolución No. 113-94-JUS/CONSUF del 28 de junio de 1994, emitida por el Consejo de

Supervigilancia de Fundaciones del Ministerio de Justicia, la Fundación Instituto Hipólito Unanue fue reinscrita en el Registro Administrativo Nacional de Fundaciones con el No. 43.

La FIHU está regida por lo dispuesto en el Decreto Supremo DS N° 04-94-JUS/CONSUF del 18 de enero de 1996 que aprueba el Reglamento del Consejo de Supervigilancia de Fundaciones, organismo encargado del control y vigilancia de las fundaciones, así como supervisar el cumplimiento de la legislación y estatutos que la rigen, y de llevar el Registro Nacional de las mismas. Las principales actividades que realiza la FIHU son: i) Conceder Becas de Honor a universitarios, ii) Premiar las labores de investigación y el ejercicio profesional de las Ciencias de la Salud, otorgándose la Medalla de Oro, Premio a la Mejor Edición Científica, y el Premio a los Mejores Trabajos de Investigación en las Ciencias de la Salud, iii) Auspiciar económicamente Proyectos de Investigación Científica, iv) Organizar, auspiciar y contribuir en la realización de Cursos Multidisciplinarios en Provincias, v) Promover y llevar a cabo publicaciones científicas – Revista “Diagnóstico”, vi) Realizar labores de proyección social sanitaria, actividades asistenciales y de auxilio a la Comunidad. Estas actividades están dirigidas a todo el territorio peruano, no obstante, el mayor alcance se da en Lima. En provincias, auspicia la realización de Cursos Multidisciplinarios o Convenciones Regionales, teniendo como objetivo principal estrechar vínculos entre las profesiones de las ciencias de la Salud en el ámbito nacional e intercambiar y profundizar conceptos sobre temas de vital importancia para la salud del país.

De acuerdo con el Reporte de Sostenibilidad 2018 la inversión ejecutada fue de S/ 352,420 distribuido de la siguiente manera: S/ 150,000 para Programa de Becas de Honor (43%), S/ 119,469 para Revista Diagnóstico (34%), S/ 37,201 para premios Hipólito Unanue (11%) y S/ 45,750 para investigación científica (13%) (FIHU,2018). Como se señala en la Memoria Anual de la FIHU 2017/2018 el programa más importante desarrollado por la FIHU corresponde a las Becas de Honor. Hasta el momento se han otorgado más de 900 préstamos

de honor, que a partir de 2018 pasaron a ser denominados Becas de Honor, ya que no se exige actualmente una devolución del apoyo otorgado. Este programa está dirigido a los mejores alumnos de las 10 principales universidades del Perú que imparten carreras de Medicina, Odontología y Farmacia y Bioquímica. De éstas 10 universidades 7 se ubican en Lima, entre las que destacan por la cantidad de beneficiarios apoyados: La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, La Universidad Peruana Cayetano Heredia, La Universidad San Martín de Porras, entre otras.

La FIHU tiene como su principal referente a SIGRE Medicamento y Medio Ambiente, organización española sin fines de lucro creada por la industria farmacéutica con la finalidad de garantizar la correcta gestión medioambiental de los envases y restos de medicamentos de origen doméstico. De acuerdo a SIGRE (2019), ésta nace con la responsabilidad de gestionar los envases que las empresas farmacéuticas ponen en el mercado para prevenir y reducir su impacto medioambiental y bajo la premisa que, si bien es cierto, los medicamentos son necesarios para el bienestar de la salud, cuando estos caducan y no son descartados de manera adecuada, se vuelven nocivos para el medio ambiente y la salud. SIGRE comenzó a operar en España en 2001 y está constituida por las principales entidades que representan a los agentes que forman la cadena del medicamento española: Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos, Farmaindustria, Fedifar, Asociación Española de Medicamentos Genéricos, Asociación para el Autocuidado de la Salud.

Los fondos para la gestión provienen de las aportaciones que hacen los laboratorios farmacéuticos, la recolección facilita a los ciudadanos a que puedan desechar los medicamentos de una manera práctica de los remedios que guardan en sus hogares. Según SIGRE (2019), ésta empresa persigue un doble objetivo: El medioambiental: reduciendo los perjuicios medioambientales que los envases y restos de medicamentos pueden ocasionar, mediante la prevención de los residuos en origen y el correcto tratamiento medioambiental de

los residuos generados; y el sanitario: favoreciendo la no acumulación de medicamentos en los hogares y sensibilizando al ciudadano sobre los riesgos sanitarios derivados del uso inadecuado de los mismos. La estructura de SIGRE está formada por el Órgano de Gobierno y por el Órgano Ejecutivo. El Órgano de Gobierno y administración de SIGRE corresponde al Consejo de Administración, un órgano colegiado que tiene las máximas facultades en la gestión y representación de la entidad. Los miembros del Consejo de Administración cuentan con una larga trayectoria en el campo farmacéutico, lo que les dota de experiencia y capacidad para definir la estrategia de la entidad en los aspectos ambientales, sociales y económicos. El Órgano Ejecutivo está conformado por la Dirección General, el departamento Técnico y de Operaciones, de Relaciones Institucionales y Asesoría Jurídica, así como el Departamento Financiero. SIGRE cuenta, además, con el asesoramiento de dos comités: Comité de Asesoramiento Técnico (CAT) y el Comité de Comunicación (COMCOM).

En España el reciclado de medicamentos es un hábito medioambiental y sanitario ampliamente extendido en los hogares, reflejo de un uso más responsable de los medicamentos por parte de la población y de una mayor concienciación sobre la correcta gestión de sus residuos. Por lo que de acuerdo a la Revista Ambiente (2018): “La colaboración y corresponsabilidad asumida por todos los agentes del sector farmacéutico - laboratorios, farmacias y empresas de distribución - ha sido determinante para diseñar el singular modelo de funcionamiento de SIGRE que, con el paso del tiempo, se ha convertido en el mayor proyecto colaborativo emprendido por este sector; que ha servido de ejemplo para la implantación de otras iniciativas, dentro y fuera de nuestro país; y que ha permitido alcanzar importantes logros medioambientales”.

Se considera esta organización como el principal referente de la FIHU, ya que, si bien buscan lograr fines diferentes, ambos tienen en común un mismo origen, que son iniciativas del sector farmacéutico y que a su vez son financiados por asociaciones de esta misma

industria. En ambos casos, buscan tener un impacto social en el país donde desarrollan sus actividades a través del cuidado medioambiental en el caso de SIGRE y del desarrollo de la educación e investigación en el campo de la salud en el caso de la FIHU. Asimismo, estas buenas prácticas en materia medioambiental podrían ser replicadas por la FIHU en el Perú a través de creación de nuevos proyectos.

1.1.2 Visión y Misión

La Fundación Instituto Hipólito Unanue durante sus 51 años de existencia nunca ha diseñado un Plan Estratégico Institucional, por lo tanto, no cuenta con una visión, misión, valores ni código de ética propias de la organización. Por su dependencia funcional y administrativa de ALAFARPE, los Consejos Directivos de la FIHU consideraron que no era necesario hacer un análisis estratégico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la FIHU, motivo por el cual no tienen definidos objetivos a largo plazo que puedan ser reflejados en una visión. No obstante, la organización tiene claro que su propósito es el de contribuir al bienestar de la Sociedad Peruana a través de la mejora en sus estándares de Salud.

Adicionalmente, de acuerdo con el Reporte de Sostenibilidad 2018 presentado por la FIHU su actuación institucional está basada en los siguientes valores: i) Ética, ii) Respeto, iii) Integridad, iv) Trabajo en equipo, v) Responsabilidad Social. Asimismo, si bien la FIHU no cuenta con un código de ética propio, se adhiere al Código de Ética de ALAFARPE, institución que la patrocina y que según el Reporte de Sostenibilidad de la FIHU (2018) “cree firmemente en el valor de una industria farmacéutica basada en altos estándares éticos y de buenas prácticas que promuevan en el Perú, el desarrollo de un sistema de salud de calidad”.

1.2 Análisis de la industria (las cinco fuerzas de Porter)

El análisis que a continuación se presenta se ha desarrollado utilizando el esquema de las cinco fuerzas de Porter, donde se revisan las cinco dimensiones: (a) poder de negociación

de los proveedores, (b) poder de negociación de los clientes, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores. Según Porter (2008) “La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector”. A continuación, se detallarán las cinco dimensiones mencionadas.

1.2.1 Poder de negociación de los proveedores

La naturaleza de una fundación consiste en captar fondos de patrocinadores nacionales o extranjeros que puedan contribuir periódicamente para poder realizar los proyectos o actividades de acuerdo con su razón de ser y su misión. Estos fondos vendrían a ser los insumos que necesitan las fundaciones como es el caso de la FIHU. De acuerdo con Porter (2008) un proveedor es poderoso sí “los participantes del sector deben asumir costos para cambiar de proveedor”. Por ejemplo, en el caso de la FIHU toda su estructura administrativa está adscrita a ALAFARPE y desprenderse completamente de ella sería un costo demasiado elevado para la institución, incluso podría significar la disolución de la FIHU.

Asimismo, los recursos necesarios requeridos por la FIHU para cumplir con su fin social son aprobados periódicamente por la Junta Directiva de ALAFARPE sobre la base del presupuesto presentado anualmente por el Consejo Directivo de la FIHU. Esto presupone un escaso poder de negociación de la FIHU con ALAFARPE ya que, si la Junta Directiva de ALAFARPE decide no aprobar el presupuesto y reducir su aporte, la FIHU sólo tendría que limitarse a reducir sus actividades de apoyo. Por lo tanto, el poder de negociación de la FIHU con respecto a sus proveedores es **Bajo**.

1.2.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores en esta industria corresponden a los beneficiarios o potenciales beneficiarios de las organizaciones, por ejemplo, en el caso de la FIHU son los alumnos

universitarios, profesores e investigadores del campo de salud en el Perú. La mayoría de los beneficiarios son de bajos recursos económicos, como en el caso de las Becas de Honor de la FIHU, por lo que son sensibles a variaciones en el beneficio económico que establezca la fundación. De acuerdo con Porter (2008) “un comprador es sensible al precio – beneficio que obtiene – si el producto que compra al sector representa una parte de su estructura de costos o presupuesto”.

Si bien, aparentemente el poder de negociación de los clientes del sector es limitado con respecto a la FIHU, puesto que no tienen injerencia en el incremento del beneficio económico, ni del número de beneficiarios y son, a su vez, sensibles a este aporte, los clientes de no encontrar atractiva las ofertas de apoyo que ofrecen las fundaciones podrían optar por otra institución. Bajo este escenario las fundaciones enfrentan una amenaza para conseguir su objetivo social. De acuerdo con Porter (2008) un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si “los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor”, como es el caso de los clientes de este sector, ya que postular a otra institución de apoyo, constituye ningún costo para los potenciales beneficiarios. Por lo tanto, el poder de negociación de la FIHU con los compradores o clientes es *Bajo*.

1.2.3 Amenaza de los sustitutos

Como lo indica Porter (2008) “un sustituto cumple con la misma función – o una similar – que el producto de un sector mediante formas distintas”, por lo que si bien no existe otra fundación en el Perú que apoye específicamente a estudiantes, profesores e investigadores en el campo de la Salud, si existe una serie de instituciones que brindan apoyo a estudiantes e investigadores de cualquier sector educativo o científico. De acuerdo con lo señalado por Porter (2008) una de las condiciones para considerar esta amenaza como alta es que un sustituto pueda “ofrecer un atractivo trade-off de precio”, que para este caso sería el

aporte económico y un mejor “desempeño del producto del sector”, que corresponde al mayor acceso y otros beneficios. Por lo tanto, la amenaza de los sustitutos para la FIHU es *Alta*.

1.2.4 Amenaza de los entrantes

Una entidad sin fines de lucro forma parte del denominado tercer sector, el cual está comprendido por las asociaciones, fundaciones y las organizaciones no gubernamentales - ONG's, y como lo señala Drucker (1992) estas entidades “existen para generar un cambio en los individuos y en la sociedad”. En el Perú, la naturaleza y alcance de las entidades del tercer sector están asociados con nuestras tradiciones ancestrales, las cuales incluyen, como lo detallan Portocarrero & Sanborn (2001), “reciprocidad andina, la iglesia católica, sociedades de mutua ayuda, filantropía de la élite, urbanización y migración y nuevos movimientos sociales”. En relación con lo anterior, en los últimos años el número de entidades sin fines de lucro en el Perú, de las cuales según Portocarrero & Sanborn (2001) “cerca de tres cuartas partes del empleo del sector sin fines de lucro está en el sector educación”, se ha incrementado notablemente, debido principalmente a las pocas barreras de entrada ya que existe una regulación que fomenta el ingreso de nuevas organizaciones. En este sentido, en el Perú, existen muchas organizaciones del Tercer Sector que brindan apoyo a los estudiantes e investigadores en general y la creación de estas es promovida por el Estado. Porter (2008) indica que “si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada”. Por lo tanto, la amenaza de los entrantes para la FIHU es *Alta*.

1.2.5 Rivalidad de los competidores

Al ser pocas las barreras de entrada que existen en el Perú para el ingreso de nuevos competidores, la asignación de recursos económicos de los actuales y potenciales patrocinadores es cada vez menor debido al incremento de los participantes en el tercer sector. En adición a ello, existe cada vez menor oferta de recursos económicos, provenientes

de países desarrollados, para este tipo de organizaciones en el Perú. El cual, a su vez, es un sector muy amplio y disperso, ya que en la actualidad los potenciales patrocinadores prefieren apoyar a economías menos desarrolladas que la peruana, es decir, organizaciones de países más pobres, por lo que no ser competitivo podría tener graves consecuencias, como, por ejemplo, que sus programas no sean atractivos para captar nuevos fondeadores de recursos y que esto no le permita tener una sostenibilidad financiera. En este escenario se hace indispensable que estas organizaciones sean capaces de realizar grandes reformas que generen un verdadero cambio organizacional.

En el Perú, cada año se incrementa la cantidad de organizaciones del tercer sector inscritas en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, las cuales reciben recursos económicos del exterior. De acuerdo con esta institución, al 2018 existen 2192 inscritas que corresponden a: Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONG's), Entidades e Instituciones Extranjeras de Cooperación Técnica Internacional (ENIEX) e Instituciones Privadas sin Fines de Lucro (IPREDAS). Todas estas organizaciones constituyen los competidores de la FIHU.

Para Porter (2008) “un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector”, que en este caso está determinado por el impacto social que se tenga con las actividades de apoyo que se realicen. Siendo los aportes un recurso escaso, una mayor cantidad de fundaciones significaría mayor competencia en la captación de potenciales aportantes y una posible migración de potenciales beneficiarios a programas de otras organizaciones. Por lo tanto, la rivalidad con los competidores de la FIHU es *Alta*.

Los resultados del análisis de las 5 fuerzas de Porter se muestran a continuación en la Figura 1:

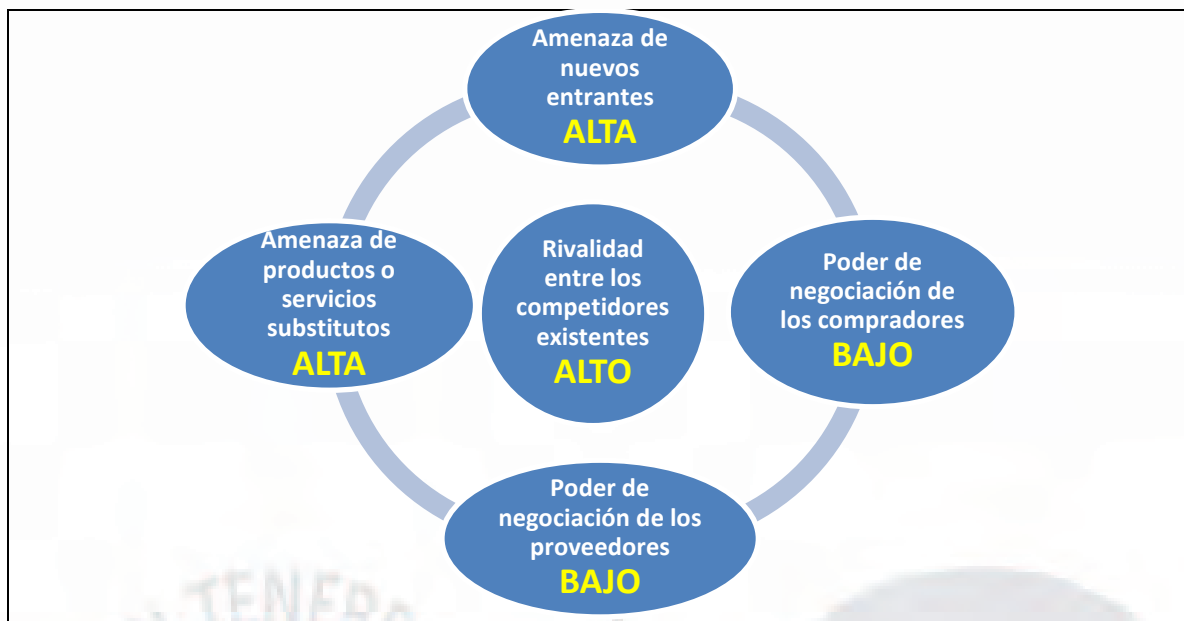


Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter para la FIHU. Elaboración propia adaptado de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, Porter (2008).

1.3 Análisis externo (PESTE)

Con la finalidad de comprender las amenazas y oportunidades que la FIHU enfrenta a nivel externo, se realizará el análisis PESTE que, como lo indica D’Alessio, I. F. (2016), “comprende la revisión de los 5 factores que tienen influencia en el entorno externo: Político (P), Económico (E), Social (S), Tecnológico (T), Ecológico y ambiental (E)”.

1.3.1 Factores Políticos (P)

Como lo señalan Carranza & Gallo (2019) “el Perú vive estos días la crisis política más grave de los últimos 19 años” y “es difícil prever cómo terminará este crítico momento”. Durante los últimos años, la política del país se ha visto afectada por las diferentes denuncias relacionadas a casos de corrupción de importantes representantes como es el caso de los ex presidentes Sr. Alejandro Toledo, Sr. Alan García, Sr. Pedro Pablo Kuczynski, entre otros, acusados de recibir sobornos de la constructora brasileña Odebrecht, así como denuncias e investigaciones que involucran a jueces y otros personajes políticos, lo que ha traído como consecuencia que se reduzca la confianza de la población en las instituciones públicas.

Asimismo, indican Carranza & Gallo (2019) “La relación entre el Ejecutivo y el Congreso ha

continuado desgastándose, al igual que la eficacia de la gestión pública y la marcha de la economía”

Esto ha generado un atraso en la ejecución de nuevos proyectos en diferentes ámbitos con inversión privada y pública. De acuerdo con el sondeo realizado por Apoyo Consultoría referido en Carranza & Gallo (2019) el 66% afirma que la inestabilidad y el ruido político es el principal factor que afecta la ejecución de los planes de inversión de las empresas en el Perú. Asimismo, con respecto a la confianza para invertir esta se ha debilitado notablemente, teniendo un resultado negativo en 17% como resultado de la resta entre el porcentaje que planea aumentar el ritmo de ejecución de sus inversiones y el porcentaje que planea reducirlo en los próximos seis meses, debido a la incertidumbre política. “En este contexto en el que la política ha cobrado protagonismo y está generando riesgos para el entorno de negocios, estos deben ser identificados, medidos y monitoreados” (Carranza & Gallo, 2019)

Dado que las organizaciones del tercer sector son vulnerables a recibir fondos de patrocinadores que realizan actividades ilegales, es necesario que se establezcan procesos internos y registros de las transacciones a fin de conocer y justificar el origen o naturaleza de los fondos de los patrocinadores. Es así como las fundaciones, en caso de realizar actividades de recaudación, transferencia y desembolsos de fondos, para propósitos educativos, científicos entre otros, se encuentran obligadas al cumplimiento de las normas en relación con la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo dentro del marco de la Ley N° 27693 que crea la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú y su reglamento. Al respecto, actualmente la única fuente de ingresos de la FIHU tiene como procedencia ALAFARPE, con lo cual el riesgo de recibir donaciones de dudosa fuente es nulo, sin embargo, en el futuro la FIHU deberá establecer mecanismos que aseguren la legalidad de los fondos recibidos por terceras personas para evitar que sean usadas como intermediario para favorecerse de los beneficios tributarios.

Así mismo, en concordancia con los artículos N°100 al N°104 del Código Civil, se encuentran controladas y vigiladas en el cumplimiento de las leyes, de los estatutos que las rigen y el uso de las rentas de acuerdo con los fines de la fundación, por el Consejo de Supervigilancia de las Fundaciones. Por otro lado, están obligadas a reportar el presupuesto anual y están sujetas a auditorias; si así lo requiere el Consejo. Actualmente, la FIHU cumple con reportar a la CONSUF la información financiera en concordancia a lo dispuesto en el Estatuto de la Organización, lo cual le otorga la oportunidad de demostrar ante terceros la transparencia de sus actividades, generar confianza y facilitar la apertura a nuevos patrocinadores.

De acuerdo con el Art. 19°, inciso b) del Texto Único Ordenado del Impuesto a la Renta aprobado por el Decreto Supremo N° 054-99-EF, están exoneradas las rentas de las fundaciones, si tienen como fines específicos la asistencia social, la educación, la ciencia, entre otros. De acuerdo con el Art.9 Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, aprobado por el Decreto Supremo N° 055-99-EF, las organizaciones sin fines de lucro califican como sujetos del Impuesto General a las Ventas (I.G.V), cuando realicen en forma habitual operaciones gravadas con el I.G.V. Así mismo, las donaciones que perciben las entidades sin fines de lucro, que estén calificadas por SUNAT como entidades receptoras de donaciones y que sus fines sean educativos, bienestar social, científico, entre otros, otorgan a los donantes el beneficio tributario de deducción como gasto del importe de lo donado, hasta el límite de 10% de su renta neta imponible, como los señala el Art. 37 inciso x) del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por el Decreto Supremo N°054-99-EF. En este contexto, se encuentra que la Fundación tiene oportunidades para atraer a potenciales patrocinadores tomando en cuenta los beneficios tributarios que gozarían al ser una fundación inscrita en el Registro de Perceptores de Donaciones en Sunat. Adicionalmente, en caso requiera generar nuevas

fuentes de ingresos propios como por ejemplo alquileres de espacios o eventos, deberá realizar un adecuado planeamiento tributario como herramienta de gestión a fin de evitar tener un efecto impositivo desfavorable y facilitar al Directorio la toma de decisiones.

Por otro lado, como lo señala Portocarrero, Sanborn, Llusera & Quea (2000) muchas empresas incorporan las actividades de responsabilidad social de la corporación o grupo empresarial como parte de la estrategia motivados principalmente al interés de participar activamente en las obligaciones que directa o indirectamente mantienen con las diferentes áreas sociales y ambientales, las cuales se involucran en la generación de sus actividades comerciales. Por esta razón, conviene crear fundaciones con el objetivo de desarrollar en forma independiente las diferentes actividades de responsabilidad y gestionar los fondos en forma independiente y eficiente. Al respecto, la FIHU se ha mantenido como la principal organización que promueve la educación e investigación científica en el área de Ciencias Médicas, lo cual es una oportunidad frente a futuros nuevos competidores que puede aprovechar debido a la experiencia y soporte de ALAFARPE.

1.3.2 Factores Económicos (E)

En los últimos 20 años el Perú ha tenido un crecimiento económico continuo, el periodo más largo de crecimiento la economía peruana en los últimos 100 años. De acuerdo con el BCRP (2019) el Perú logró en ese periodo una tasa de crecimiento promedio del 4%. Entre los años 2002 y 2013, el crecimiento promedio fue de 6.1 %, superando el promedio de la Región, gracias a las reformas políticas y económicas, así como la implementación de políticas macroeconómicas que impulsaron la demanda interna. Entre los años 2014 y 2017, la economía peruana, tuvo una desaceleración como consecuencia del entorno global en los precios de los minerales. En el año 2018, la economía peruana creció 3.99 % impulsado por el dinamismo principalmente de los sectores manufactura, agricultura y construcción, como lo señala BCRP (2019).

La estimación de las expectativas de crecimiento para los próximos años continúa siendo alentadoras en relación con la región. De acuerdo con las últimas proyecciones macroeconómicas del Banco Central de Reserva del Perú, tal como lo menciona el reporte de Inflación BCRP (2019), el crecimiento estimado para el año 2019 sería de 3.2%, liderando el promedio en la región e impulsada principalmente por mayor gasto privado, mientras que para el periodo 2020 se estima un crecimiento de 3.4%. En 2018 el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI), se registró principalmente en Lima y en la zona de la costa norteña gracias a la actividad pesquera y a la recuperación de las consecuencias del Fenómeno del Niño observado en el año pasado BCRP (2019).

En la Figura N° 2 se muestra la evolución del crecimiento del PBI desde 2014 y la estimación para 2019 y 2020.

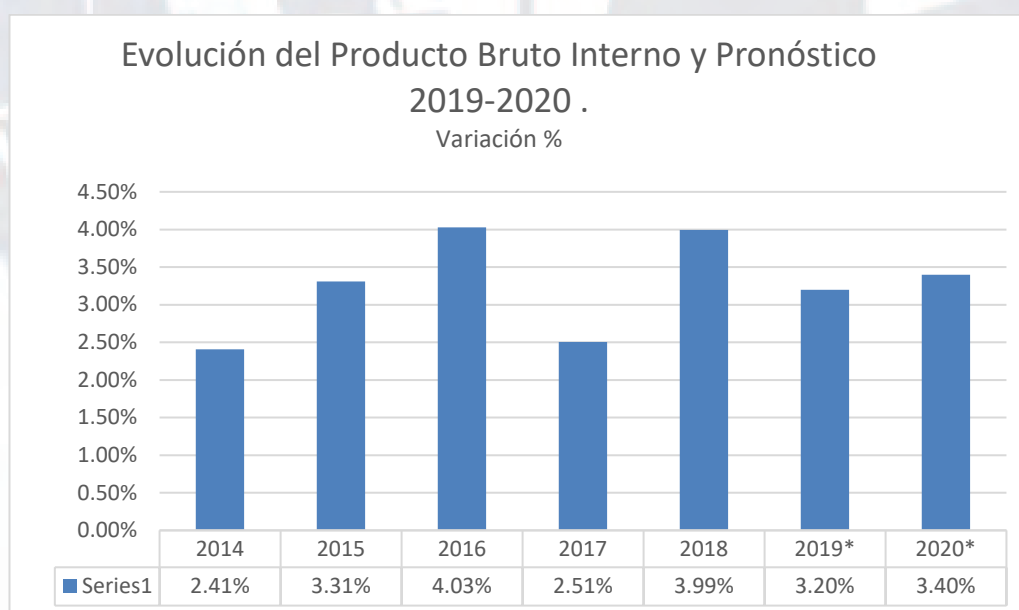


Figura 2. Evolución del Producto Bruto Interno y pronóstico 2019-2020. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos tomados de Banco Central de Reserva del Perú / Series estadísticas

En la Figura N° 3 se muestra el porcentaje de crecimiento por cada región geográfica del Perú en 2018, en comparación con el año 2017.

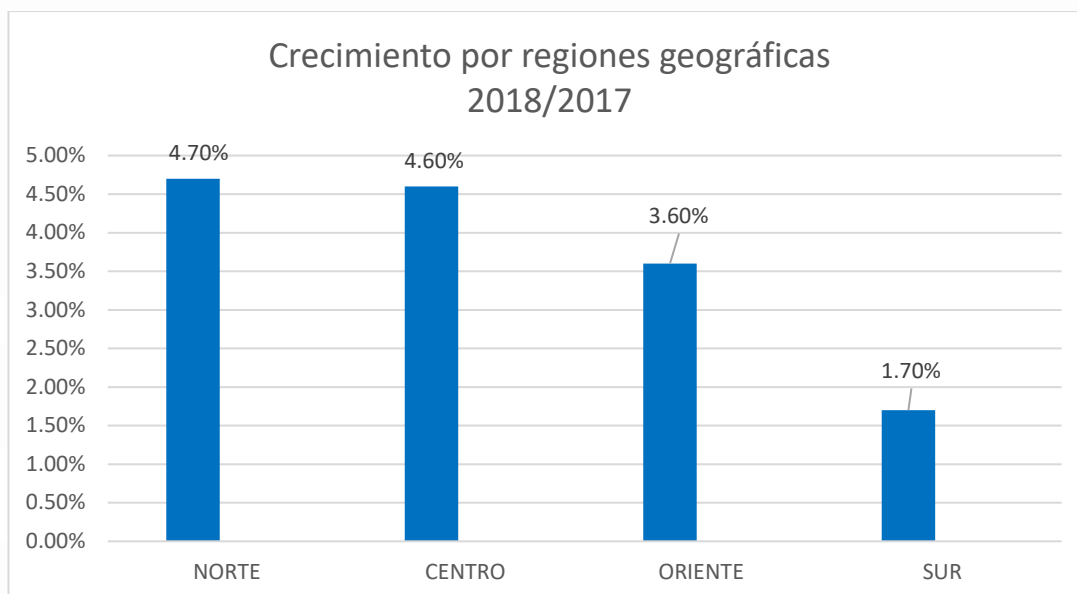


Figura 3. Crecimiento por regiones 2018/2017. Fuente: Tomada de Banco Central de Reserva del Perú / Series estadísticas.

Desde al año 2002, en el que el Banco Central de Reserva del Perú – BCRP adoptó el Esquema de Metas Explícitas de Inflación, esta se ha mantenido dentro del rango meta que es de 1 a 3%. De acuerdo con la encuesta de expectativas macroeconómicas de inflación realizada mensualmente por BCRP se estima para los años 2019, 2020 y 2021 una inflación que continuará dentro de dicho rango alcanzando un nivel de 2,5%. En la Tabla 1 se muestran los resultados de la encuesta de expectativas macroeconómicas de inflación realizadas en 2019.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI la Pobreza Monetaria en el Perú, que utiliza el gasto como indicador de bienestar, el cual está compuesto por las compras, el autoconsumo, el auto suministro, los pagos en especies, las transferencias de otros hogares y las donaciones públicas, ha alcanzado para el año 2018 el 20.5%, que equivale en cifras absolutas a 6 millones 593 mil personas en situación de pobreza, es decir, tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo, compuesto por alimentos y no alimentos. Sin embargo, este porcentaje se vio disminuido en 1.2 % en comparación con el año 2017 que fue de 21.7%, lo que equivale a 313,000 personas que

dejaron de ser pobres en 2018, influenciado por el mayor ingreso real per cápita registrado. Si observamos la pobreza monetaria, sólo de Lima Metropolitana, esta alcanzó en 2018 un nivel de 13.1%, menor en 0.2% a la de 2017 que fue de 13.3%. Esto refleja, según BCRP (2019), que el crecimiento de los últimos años en el Perú ha contribuido a disminuir la pobreza monetaria en mayor proporción en Lima Metropolitana. En la Tabla N° 2, se muestra la evolución de la pobreza monetaria de 2019 al 2018.

Tabla 1

Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de Inflación

Fecha de encuesta	Analistas Económicos	Sistema Financiero	Empresas No Financieras
Expectativas anuales de 2019			
31 de enero de 2019	2.50%	2.45%	2.50%
28 de febrero de 2019	2.35%	2.40%	2.50%
29 de marzo de 2019	2.20%	2.40%	2.50%
Expectativas anuales de 2020			
30 de abril de 2019	2.30%	2.40%	2.50%
31 de mayo de 2019	2.50%	2.40%	2.50%
28 de junio de 2019	2.50%	2.40%	2.50%
31 de julio de 2019	2.20%	2.30%	2.50%
30 de agosto de 2019	2.20%	2.20%	2.40%
30 de setiembre de 2019	2.10%	2.10%	2.30%
Expectativas anuales de 2021			
28 de febrero de 2019	2.50%	2.50%	2.50%
29 de marzo de 2019	2.30%	2.50%	2.50%
30 de abril de 2019	2.40%	2.50%	2.50%
31 de mayo de 2019	2.50%	2.50%	2.50%
28 de junio de 2019	2.50%	2.50%	2.50%
31 de julio de 2019	2.50%	2.40%	2.50%
30 de agosto de 2019	2.40%	2.30%	2.50%
30 de setiembre de 2019	2.30%	2.20%	2.50%
Expectativas anuales de 2021			
28 de febrero de 2019	2.50%	2.50%	2.50%
29 de marzo de 2019	2.40%	2.50%	2.50%
30 de abril de 2019	2.50%	2.40%	2.50%
31 de mayo de 2019	2.50%	2.50%	2.50%
28 de junio de 2019	2.50%	2.50%	2.50%
31 de julio de 2019	2.50%	2.50%	2.50%
30 de agosto de 2019	2.50%	2.40%	2.50%
30 de setiembre de 2019	2.50%	2.35%	2.50%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tomados de Banco Central de Reserva /

Encuesta de expectativas macroeconómicas BCRP.

Tabla 2

Población en Situación de Pobreza Monetaria. Según Ámbito Geográfico 2009 – 2018.

(Porcentaje respecto del total de población).

Ámbito geográfico	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total	33,5	30,8	27,8	25,8	23,9	22,7	21,8	20,7	21,7	20,5
Área de residencia										
Urbana	21,3	20,0	18,0	16,6	16,1	15,3	14,5	13,9	15,1	14,4
Rural	66,7	61,0	56,1	53,0	48,0	46,0	45,2	43,8	44,4	42,1
Región natural										
Costa	20,7	19,8	17,8	16,5	15,7	14,3	13,8	12,8	14,4	13,5
Sierra	48,9	45,2	41,5	38,5	34,7	33,8	32,5	31,7	31,6	30,4
Selva	47,1	39,8	35,2	32,5	31,2	30,4	28,9	27,4	28,6	26,5
Dominio geográfico										
Lima Metropolitana 1/	16,1	15,8	15,6	14,5	12,8	11,8	11,0	11,0	13,3	13,1
Costa urbana	23,7	23,0	18,2	17,5	18,4	16,3	16,1	13,7	15,0	12,7
Costa rural	46,5	38,3	37,1	31,6	29,0	29,2	30,6	28,9	24,6	25,1
Sierra urbana	23,2	21,0	18,7	17,0	16,2	17,5	16,6	16,9	16,3	16,7
Sierra rural	71,0	66,7	62,3	58,8	52,9	50,4	49,0	47,8	48,7	46,1
Selva urbana	32,7	27,2	26,0	22,4	22,9	22,6	20,7	19,6	20,5	19,3
Selva rural	64,4	55,5	47,0	46,1	42,6	41,5	41,1	39,3	41,4	38,3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tomados de Instituto Nacional de Estadística e Informática / Encuesta Nacional de Hogares.

De acuerdo con El Comercio (2017) “Existe una correlación entre el presupuesto de la fundación y la facturación de la empresa...En el Perú, cabe destacar, estas entidades nacen gracias al auspicio de grandes corporaciones, tanto de origen peruano como extranjero”. Sin embargo, respecto al apoyo económico provenientes del exterior hacia al Perú, Gestión (2015) señala que, debido al crecimiento económico peruano de los últimos años, “Los países cooperantes ahora prefieren enviar recursos a África, Asia y Europa Occidental”. En este contexto, La FIHU deberá afrontar la amenaza de no poder acceder a financiamiento de nuevos patrocinadores del exterior considerando que Perú ha sido catalogado como un país de renta media alta lo cual trae consigo una disminución de cooperación internacional, para lo cual deberá priorizar atraer a potenciales patrocinadores localmente, desde empresas e

instituciones que participan en la cadena logística de servicios médicos a personas naturales interesadas en el ámbito de las ciencias médicas.

1.3.3 Factores sociales, culturales y demográficos (S)

En relación con el nivel de educación alcanzado por la población, de acuerdo con lo reportado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, en el 2017 el 55.6% de la población comprendida entre los 25 y 29 años logro estudiar algún nivel de educación secundaria y el 36.4% de educación superior. Este último porcentaje varía de acuerdo con el área de residencia, siendo el 3% de la población de 25 a 29 años que alcanza a terminar un estudio universitario en el área rural. Por otro lado, al ampliar el rango de edad (25 años a más) en 2017, se tiene que el 5.2% de la población no tuvo un nivel de educación, el 26% alcanzó a estudiar algún grado o año de educación primaria, el 38.6% algún año de educación secundaria y el 30.1% educación superior (13.9% no universitaria y 16.2% universitaria). En la Figura 4, se muestra el nivel de educación alcanzado en el año 2017.



Figura 4. Nivel de educación alcanzado por la población de 25 años a más al 2017. Elaboración propia a partir de datos tomados de Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Dentro de la población que ha alcanzado un nivel de educación universitaria, se encuentra la población de médicos en el Perú que ha tenido un crecimiento entre 2010 y 2017 del 51%, es decir ha pasado de 48,942 a 74,086. Sin embargo, este crecimiento no ha sido

proporcional en todas las regiones del Perú, habiéndose concentrado el mayor crecimiento en Lima (64%) pasando de 25,667 en 2010 a 40,197 en 2017. Caso contrario a lo sucedido en otros departamentos, como el de Amazonas cuyo crecimiento solo fue de 7 médicos en 7 años, evidenciando las grandes brechas existentes entre Lima y los demás departamentos del Perú en el sector Salud, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3.

Recursos Humanos de Salud. Número de médicos, según departamento, 2010-2017

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Distribución 2017
Total	48 942	48 417	51 441	65 110	64 717	67 757	70805	74 086	100.00%
Amazonas	230	259	259	261	248	245	243	237	0.32%
Áncash	1 044	1 006	1 123	1 293	1 339	1 346	1 386	1 451	1.96%
Apurímac	344	406	457	432	527	489	467	460	0.62%
Arequipa	3 886	3 760	3 983	4 838	4 945	5 191	5 319	5 512	7.44%
Ayacucho	373	368	375	381	381	402	409	421	0.57%
Cajamarca	620	623	655	728	724	770	791	833	1.12%
Callao	1 676	1 801	1 805	2 128	2 058	2 094	2 114	2 131	2.88%
Cusco	1 513	1 570	1 655	1 882	1 934	2 081	2 239	2 382	3.22%
Huancavelica	242	258	272	280	266	261	286	283	0.38%
Huánuco	428	451	466	566	664	697	698	739	1.00%
Ica	1 675	1 599	1 669	1 927	1 893	1 939	1 965	2 040	2.75%
Junín	1 511	1 428	1 544	1 746	1 722	1 791	1 879	1 948	2.63%
La Libertad	2 968	2 842	3 213	3 994	4 193	4 494	4 860	5 285	7.13%
Lambayeque	1 635	1 624	1 716	2 152	2 160	2 340	2 466	2 647	3.57%
Lima	25 667	25 245	26 798	36 430	35 478	36 967	38 633	40 197	54.26%
Loreto	689	699	737	866	872	922	966	987	1.33%
Madre de Dios	140	165	170	170	182	178	186	187	0.25%
Moquegua	249	264	264	276	266	282	285	317	0.43%
Pasco	204	210	224	205	207	223	219	231	0.31%
Piura	1 312	1 296	1 348	1 580	1 586	1 802	1 948	2 064	2.79%
Puno	958	956	1 021	1 091	1 126	1 201	1 299	1 447	1.95%
San Martín	335	364	370	407	432	451	481	530	0.72%
Tacna	767	753	836	932	948	1 012	1 043	1 091	1.47%
Tumbes	187	174	175	200	199	197	204	202	0.27%
Ucayali	289	296	306	345	367	382	419	464	0.63%

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de Instituto Nacional de Estadística e Informática / Recursos Humanos de Salud. Fuente: Colegio Médico del Perú.

Dentro de la población mayor a 17 años que estudia una educación superior universitaria podemos observar que el 10,9% de este estudia las carreras relacionadas al campo de la salud, principalmente en las carreras de medicina y enfermería, como se muestra

en el Tabla 4. No obstante, las carreras con mayor población estudiantil, sobre las de salud, son las de Ingeniería (19,7%), Educación (14,5%), Administración de Empresas (12,8%) y Ciencias Económicas y Sociales (11,9%). Asimismo, se puede apreciar que el porcentaje de la población estudiantil con estudios en el campo de la salud viene disminuyendo desde el 2014 (12,3%, nivel más alto) al 2017 (10,9%). En este sentido, la FIHU tiene la oportunidad de ampliar el número de beneficiarios a nivel nacional y aportar beneficio a la sociedad incrementando el porcentaje de estudiantes en Ciencias de la Salud como resultado de la realización de sus actividades y siguiendo los fines por las cuales fue creada.

Tabla 4

Población de 17 y más años que estudió o estudia educación superior universitaria, según carrera profesional

Carrera Profesional / Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	TOTAL CIENCIAS DEL CAMPO DE LA SALUD
Educación	16,9	18	19,3	15,5	14,8	14,4	14,5	
Educación Física	4	2,5	1,3	1,7	1,5	1,6	1,5	
Antropología y Arqueología	1,7	1,4	1,2	1,5	1,3	1,4	1,3	
Humanidades	0,3	0,5	0,4	0,5	0,7	0,7	0,8	
Psicología	5,6	6,6	5,2	6,6	6,8	7	7,3	
Administración de Empresas	10,5	10,2	10,2	11,5	11,6	12	12,8	
Marketing y Negocios Internacionales	1,4	1,6	1,8	2,2	2,6	2,8	2,5	
Ciencias Económicas y Sociales	12,1	12,8	12,3	11,8	12,6	12,1	11,9	
Derecho y Ciencias Sociales	8,4	8,5	8,4	8,3	7,5	7,7	7,9	
Biología	1,3	1,1	1,1	1	1,2	0,9	0,8	
Zootecnia	0,7	0,7	0,8	0,6	0,6	0,4	0,4	
Ciencias Físicas y Químicas	2	1,8	1,8	2,1	1,7	1,8	1,8	
Matemáticas y Estadísticas	0,8	1,1	0,7	0,8	0,6	0,7	0,6	
Ingeniería	17,2	17,4	17,1	18,3	19,1	19,6	19,7	
Arquitectura y Urbanismo	1,6	1,3	1,4	1,7	1,8	2	2	
Agropecuaria y Veterinaria	3,2	3,1	4,5	3,3	3,2	3,1	3,1	
Medicina	2,2	2,1	2,6	2,7	2,4	2,5	2,5	
Nutrición	0,4	0,4	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	
Odontología	1,5	1,8	1,7	2,4	2,2	1,8	1,7	
Enfermería	5,6	5,2	5,6	5,3	5,5	4,9	4,7	
Obstetricia y otras carreras de la ciencia de la salud	1,8	1,5	1,8	1,4	1,3	1,5	1,5	
Fuerzas Armadas	0,8	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,3	
								10,9%

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de Instituto Nacional de Estadística e Informática /

Encuesta Nacional de Hogares

1.3.4 Factores Tecnológicos (T)

En el entorno tecnológico en el cual se desenvuelve el Perú, el uso de las redes sociales mantiene un protagonismo que puede ser efectivo para la comunicación de propósitos y actividades, creando oportunidad de tener un mayor alcance a personas interesadas en realizar donativos o beneficiarios de los proyectos de la FIHU. Así también el uso de páginas web en donde se pueda acceder en línea a los procesos de postulación de becas o de incentivos para la investigación y en general como medio digital para posicionamiento de la marca. Es por ello, que existe una oportunidad de dar mayor impulso a estas dos herramientas digitales sostenida en el incremento de la población usuaria de Internet. De lo anterior, el INEI informa que, al tercer trimestre del 2018, el 85.8% de la población comprendida entre 19 y 24 años son los principales usuarios de Internet. Si se observa por nivel educativo, el 94.1% de la población con nivel universitaria registra un mayor porcentaje en lo que se refiere al acceso a internet. Adicionalmente, el 88.6% de la población, usuaria de internet, entre las edades de 6 a 24 años la utiliza para obtener información. En la figura 5 se muestra las actividades de la población usuaria de internet.

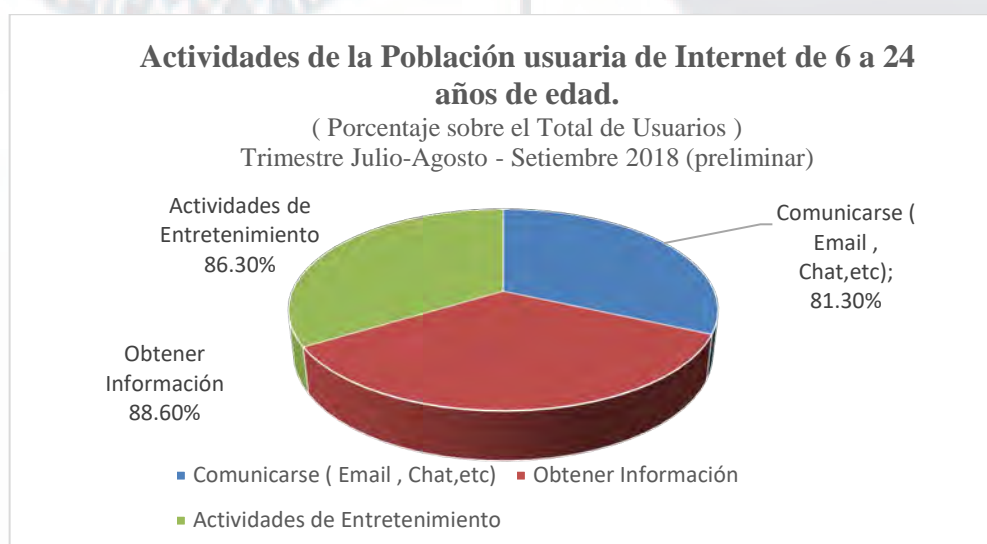


Figura 5. Actividades de la población usuario de internet de 6 a 24 años. Fuente: Elaboración propia a partir de datos tomados de Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En este sentido, la FIHU tiene la necesidad de mejorar las herramientas tecnológicas que mantiene, a fin de agilizar los procesos de convocatoria de becas haciéndolos más ágiles tanto para el posible beneficiario y como para la FIHU, así como generar campañas de marketing a través de redes sociales que permitan posicionar la marca, dando a conocer su propuesta de valor buscando llegar a posibles beneficiarios a nivel nacional y empresas e instituciones interesadas en participar como posibles patrocinadores. De acuerdo a La República (2019), existen también herramientas tecnológicas para soporte de la gestión de las organizaciones del tercer sector como el programa de Google for Nonprofits que permite compartir y publicitar el impacto social de la organización en la sociedad en forma transparente que conlleve a la captación de nuevos patrocinadores y voluntarios, accediendo en forma gratuita a G Suite, Google Ads, Youtube, Google Earth y Google Maps. Es así, que la FIHU puede aprovechar estas herramientas tecnológicas para compartir el impacto social de sus actividades en forma masiva y demostrar transparencia que incremente la confianza de los grupos de interés, así como que mejore su imagen corporativa.

Por otro lado, el uso de sistemas de gestión empresarial trae consigo la automatización de procesos que permiten un mejor control y brindan información en forma inmediata y fehaciente, reduciendo a su vez el empleo de horas hombre. Asimismo, permite gestionar oportunamente el presupuesto en tiempo real y comparar con la información real, llevando un mejor control de las principales variaciones y desviaciones que permitan a la Gerencia implementar cambios estratégicos de manera oportuna. En este contexto, existe la opción de mejora en la gestión de cualquier empresa u organización con la implementación de sistemas de gestión que integre todas las áreas de la empresa como las áreas de Logística, Contabilidad, Ventas, etc. Por ello, la FIHU tiene la oportunidad de mejorar su gestión administrativa, con la implementación de sistemas de gestión que le permitan optimizar los

recursos humanos disponibles, los procesos internos y mantener un sistema de control interno fortalecido.

1.3.5 Factores Ecológicos y ambientales (E)

Cada vez más las organizaciones en el Perú buscan la ecoeficiencia como una ventaja competitiva al lograr producir o brindar servicios utilizando el menor impacto ambiental, es decir menor cantidad de residuos sólidos y contaminación y por ende en menores costos operativos, como lo señala Divizia (2012). Por ello la importancia de capacitar a los empleados sobre las mejores prácticas adoptadas que conlleven al esfuerzo común de brindar un servicio o producir con el mínimo impacto ambiental. Algunos ejemplos que vienen efectuando algunas organizaciones son: apagar las luces en horas de refrigerio, no imprimir documentos innecesarios, regar los jardines con agua reciclada, entre otros. Al respecto, la FIHU viene aprovechando estas oportunidades reduciendo su impacto en el medio ambiente, a través de la digitalización de la Revista Diagnóstico, teniendo como reto que al 2021 el 80% de los lectores de la revista lo hagan en forma digital.

Por otro lado, la tendencia mundial es implementar alternativas de financiamiento donde la tasa de interés resulta ser más atractiva para el impulso de proyectos relacionados al cumplimiento de indicadores de sostenibilidad ambiental, social, entre otros. En el Perú, según (Mendoza, 2019), hay algunos avances en estos temas, por ejemplo, en noviembre del 2018, BBVA otorgo a Ferreycorp el primer financiamiento mediante préstamo verde por 70 millones de dólares en donde su desempeño en indicadores de sostenibilidad ambiental y social serían certificados. La FIHU podría evaluar esta oportunidad de financiamiento mediante una institución financiera con líneas de crédito diseñadas para estos fines y que le permitan financiar nuevos proyectos sociales.

1.3.6 Oportunidades y amenazas

El Perú atraviesa, durante los últimos 20 años, uno de los mejores ciclos económicos de su historia, independientemente de la actual coyuntura política y judicial, influenciada principalmente por los temas de corrupción, se espera que este ritmo de crecimiento continúe. Este escenario genera una gran oportunidad para la Fundación Instituto Hipólito Unanue – FIHU, de contribuir en acortar las brechas de acceso a la educación e investigación en las ciencias del campo de la salud, enfocándose en apoyar de forma descentralizada con el objetivo de generar un mayor impacto en la sociedad a nivel nacional.

Al existir una relación directa entre crecimiento económico y pobreza, los fines de la FIHU tienen impacto social en la mejora de la calidad de vida de los estudiantes con escasos recursos económicos permitiendo acceder a concluir sus estudios de medicina, incrementando también el número de doctores en la población. Sin embargo, el crecimiento continuo de la economía peruana sería una amenaza para conseguir nuevos patrocinadores del extranjero, pues la prioridad serían los países menos desarrollados. Debido a la poca oferta de recursos económicos de las organizaciones del tercer sector, considerando la dependencia del fondeo y que los potenciales patrocinadores, podrían preferir economías con menos ventajas que la peruana, es decir, países más pobres, no ser competitivo podría tener graves consecuencias para la FIHU.

Para analizar las oportunidades y amenazas identificadas, de acuerdo con el análisis PESTE realizado a la FIHU, se utilizó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite a los estrategas visualizar juntas las oportunidades y amenazas que se obtuvieron del análisis de la información política, económica, social, tecnológica, y ecológica de la organización en estudio, como lo señala D'Alessio, I. F. (2016). En la matriz que se muestra a continuación en la Tabla 5, se observa que, la FIHU tiene cinco oportunidades y cinco amenazas, las que en conjunto generan un puntaje ponderado de 1,15, lo cual determina

que no se están aprovechando las oportunidades que la industria ofrece ni mitigando las amenazas externas.

Tabla 5

Matriz de Evaluación de Factores Externa (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
O1: Beneficios tributarios para potenciales patrocinadores en materia de Impuesto a la Renta. Art. 37° inciso x del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por el Decreto Supremo N°054-99-EF.	0.07	3	0.21
O2: Menor crecimiento de los profesionales en salud en los últimos 7 años en las provincias (46%) con respecto al crecimiento de Lima Metropolitana (64%). Fuente: Colegio Médico del Perú	0.10	1	0.10
O3: 94.1% de la población con nivel universitaria utiliza internet para sus comunicaciones y acceso a la información. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.	0.06	1	0.06
O4: Existe en el mercado herramientas tecnológicas de soporte en la gestión de las organizaciones del tercer sector. Fuente: La República (2019)	0.06	1	0.06
O5: Incremento a nivel mundial de financiamientos dirigidos a proyectos verdes. Fuente: Mendoza F. (2019)	0.15	1	0.15
Subtotal	0.44		0.58
Factores determinantes de éxito			
Amenazas			
A1: Menor apoyo de potenciales patrocinadores del exterior por la reducción de la pobreza monetaria del Perú. A 2018 la pobreza monetaria fue de 20.5% en el Perú y 13.1% en Lima Metropolitana. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.	0.11	1	0.11
A2: Afectación de I.G.V en actividades empresariales habituales aun cuando los fondos estén destinadas a su fin. Art.9 TUO de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, aprobado por el Decreto Supremo N° 055-99-EF.	0.06	2	0.12
A3: Bajas barreras de entrada para nuevos competidores del tercer sector. Fuente: Portocarrero, Sanborn, Llusera & Quea. (2010)	0.10	1	0.1
A4: Crecimiento sostenido de la economía peruana. 4% promedio de los últimos 20 años, 3,8% para 2019 y 3,7% para 2020. Fuente: Banco Central de Reserva del Perú.	0.15	2	0.3
A5: Vulnerabilidad de los organismos del tercer sector involucrados en actividades de lavado de activos (Ley N° 27693 que crea la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú y de Lavado de Activos)	0.14	4	0.56
Subtotal	0.56		1.19
TOTAL	1.00		1.77

Nota: (1) la respuesta es pobre, (2) la respuesta está en el promedio, (3) la respuesta está por encima del promedio y (4) la respuesta es superior.

1.4 Análisis interno (AMOFHIT)

Los factores internos a los cuales se encuentra expuesta la Fundación se analizarán utilizando el modelo AMOFHIT, de acuerdo con las entrevistas efectuadas a los representantes de la FIHU (ver apéndice 1). De acuerdo con D'Alessio, I. F. (2016) este esquema permitirá identificar las oportunidades y debilidades de la organización tomando en cuentas las siguientes áreas funcionales: administración y gerencia (A), marketing y ventas & investigación de mercado (M), operaciones & logística e infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos y cultura (H), sistemas de información & comunicación (I) y tecnología & investigación y desarrollo (T).

1.4.1 Administración y gerencia (A)

Según el artículo 3° del Estatuto de la FIHU (1985), es administrada por un Consejo Directivo la cual podrá estar conformada de seis a diez integrantes, teniendo como mínimo a un presidente y un vicepresidente, un tesorero, un secretario y dos vocales; siendo el presidente del Consejo Directivo el representante oficial de la Fundación ante terceros. No obstante, los integrantes son elegidos anualmente en Asamblea General Ordinaria de asociados de ALAFARPE quienes le otorgan mandato desde el primero de abril de cada año hasta marzo del siguiente, según lo indica el artículo 13° del mismo estatuto. Por otro lado, los miembros del Consejo suelen ser profesionales que laboran en las farmacéuticas socias de ALAFARPE y/o personal propio de ALAFARPE. Este Consejo se encarga que la Fundación cumpla con desarrollar las actividades encomendadas: otorgar becas de honor, contribución económica a la investigación científica, premios (medalla de oro Hipólito Unanue, mejor edición científica y trabajos de investigación) y actividades realizadas en provincias (cursos multidisciplinarios o convenciones regionales); todas ellas bajo un enfoque relacionado a las ciencias de la salud. Pese a las funciones encargadas al Consejo Directivo, está no es exigida de proponer un plan estratégico.

El otro órgano de gobierno es el Consejo Consultivo quien tiene por función el de asesorar y cooperar con el Consejo Directivo respecto a los objetivos de la Fundación, así como apoyar en la elaboración del Presupuesto Anual. Este consejo tiene no menos de veinticinco miembros, los que son elegidos por el Consejo Directivo, el que, a su vez, tiene una Comisión de Trabajo determinada por diez personas, las cuales se encuentran relacionadas a las carreras de medicina, químico-farmacéutico y odontología, sumado al presidente y vicepresidente del Consejo Consultivo. Tanto el Consejo Directivo y el Consultivo actúan como jurado calificador en la elección de los mejores trabajos de investigación y de los premios a otorgar por la Fundación.

A fin de establecer un marco de regulación referido a los distintos beneficios que otorga la Fundación a la comunidad, se han creado reglamentos para otorgar becas de honor, para la contribución económica a la investigación científica y para los diferentes tipos de premios entregados (medalla de oro, mejor edición científica y mejor trabajo de investigación). Estos documentos se encuentran en su página web institucional y a disposición de los postulantes interesados. Adicionalmente, la Fundación ha empezado, desde el 2017, a tomar en cuenta para la elaboración y presentación de sus reportes de sostenibilidad los criterios establecidos en el Global Reporting Initiative (GRI).

1.4.2 Marketing y ventas & investigación de mercado (M)

La Fundación no cuenta con un área de marketing dada la limitación de recursos económicos y la falta de una estrategia comercial. Asimismo, la Fundación no cuenta con asociaciones con otras entidades relacionadas al sector salud, como, por ejemplo: clínicas, farmacias, laboratorios, universidades. De hecho, no se apoya en otras organizaciones del tercer sector que le permiten crear sinergias y, con ello, tener un mayor alcance social. Esto último es consecuencia de mantener una estructura organizacional cerrada que hasta la fecha se mantiene.

Como lo señala Peñaloza (2005) “El objetivo en las operaciones de marketing es encontrar una oferta de productos y servicios que incremente el nivel de satisfacción del comprador”, que en este caso son los beneficiarios de la FIHU. Señala a su vez que “esta oferta está conformada, desde el punto de vista mercadotécnico, por un conjunto de variables controlables por la empresa, denominadas comúnmente mezcla de mercadotecnia o, en su expresión en inglés Marketing Mix”, que comprende la 7 P’s del Marketing que comprenden:

Producto, el cual consiste, de acuerdo a su web institucional, en brindar el servicio de promover la investigación, enseñanza y divulgación científica en el campo de la salud. Su público objetivo es aquel que está relacionado al sector salud y que a través de apoyo económico ayuda a los estudiantes de las carreras de Medicina, Farmacia y Odontología a concluir sus estudios universitarios, siempre y cuando demuestren alto rendimiento académico (5to superior) y necesidades económicas. Así también, mediante contribuciones económicas fomenta la investigación científica en temas de salud y en la cual dicha investigación demuestre beneficio en la comunidad. Además, mediante los premios otorgados, la Fundación recompensa la trayectoria de profesionales de la salud y el conocimiento brindado mediante investigaciones científicas y estudios realizados.

Según el Reporte de Sostenibilidad de la FIHU (2018), la Fundación ha logrado desde su creación hasta el 2018 lo siguiente: 1,000 becas de honor a estudiantes, premiación de 290 trabajos de investigación de carácter científico, 64 profesionales galardonados con la medalla de oro Hipólito Unanue, financiamiento de 322 proyectos de investigación científica, 66 premios a ediciones científicas y se han editado 57 volúmenes y aproximadamente 270 números de la Revista Diagnóstico. La memoria anual del periodo marzo 2017-febrero 2018, hace mención que el Consejo Directivo recibió, en el primer trimestre 2018, 25 solicitudes de las cuales 17 fueron aceptadas para ser financiadas. Es preciso señalar que, además de la Fundación, los laboratorios asociados de ALAFARPE, pueden financiar de manera directa a

un estudiante. En este caso, 7 fueron apoyados económicamente por cinco laboratorios: Roche Pharma Perú S.A., Pfizer S.A., Merck Peruana S.A., Bayer S.A. y Laboratorios Elifarma S.A.

El *Precio*, está referido a los fondos que se requieren para mantener activos los programas y/o proyectos de la Fundación. Su característica de ser escasos limita el contar con mayor personal con el cual se podría tener un alcance más amplio del impacto social que se pretende alcanzar. Este factor es una de las principales debilidades que muestra la Fundación misma que se refleja en la dependencia financiera de sus asociados.

En tanto la *Plaza*, está ligado a la cercanía geográfica entre los patrocinadores y la zona de impacto social. Esto ocurre porque los proveedores de fondos al estar más cerca del beneficiario final pueden monitorear por sus propios medios, la inversión social realizada. En este sentido, actualmente los patrocinadores son principalmente empresas farmacéuticas de capitales extranjeros, pero con residencia local (subsidiarias) las cuales intervienen en las decisiones de la fundación a través del Consejo Directivo.

Promoción, realizan campañas de difusión referidas a convocatorias para la postulación a becas y premios a través de redes sociales tales como Facebook y Twitter (Al 31 de agosto de 2019 la fundación solo tenía 783 tweets, 116 siguiendo, 121 seguidores, 41 Me gusta), así como su página web institucional y su canal de TV en YouTube (últimos videos realizados hace 2 años). Adicional a ello, elaboran y emiten la revista “Diagnóstico” en donde se publican temas relacionados a la investigación científica (tiraje de 5,000 ejemplares por número).

La evidencia física (“physical evidence”), se refiere a mostrar de una manera fehaciente los resultados que viene logrando la Fundación a sus patrocinadores. La fundación lo viene realizando a través de las presentaciones al Consejo Directivo, informes de sostenibilidad y memoria anual. Sin embargo, los informes brindados pudieran ser

presentados de una manera mucho más ejecutiva a fin de que se transmita la tranquilidad debida a los patrocinadores.

Proceso, otro de los puntos débiles de la Fundación es la de no contar con procesos estandarizados para su funcionamiento, si bien cuentan con un Estatuto y reglamentos para los diferentes programas ofrecidos, lo cierto es que no tienen el detalle necesario para una mayor transparencia. Así también, no se identifica un manual para el monitoreo de los fondos otorgados. Todo ello expresa una no muy buena organización de la Fundación afectando con ello el mensaje a transmitir tanto a patrocinadores como beneficiarios.

Personas, siendo la utilización de personal propio mínima (una sola empleada) y el resto personal proveniente de la asociada ALAFARPE, no presentan un esquema que motive a su personal propio a brindar un servicio de calidad. Por el contrario, el contacto con el beneficiario es limitado, recibiendo el file y premiando luego a los ganadores de los programas, sin que luego exista un plan que implique realizar un servicio tipo post venta sobre el efecto que tuvo por ejemplo la beca de honor en los estudiantes beneficiados. El personal actual limita a la Fundación poder brindar mayor valor a sus programas.

1.4.3 Operaciones & logística e infraestructura (O)

La sede de la Fundación se encuentra en calle Los Pelícanos N°130, San Isidro. Está dirección es la misma que registra ALAFARPE, ya que, de acuerdo con las entrevistas realizadas a los representantes de la FIHU, esta no sólo brinda el apoyo económico sino también el de infraestructura y logística. Si bien su alcance es a nivel nacional, la Fundación no cuenta con sucursales en provincias toda vez que alegan que no es necesario y, también por el limitado presupuesto. Así también, se menciona que la Fundación conoce su propósito, sin embargo, no se apoya sobre un modelo de negocio en estricto.

La estructura organizacional limitada de la Fundación no brinda espacio para la apertura de áreas definidas como la de Administración y Finanzas, dentro del cual se podría

tener una unidad de proyectos. Por el contrario, delegan ciertas funciones financieras al tesorero que involucran, entre otras tareas, la presentación del presupuesto al Consejo Directivo, pero no existe un manual que explique el proceso desde su elaboración, criterios a considerar y el monitoreo posterior de los fondos destinados a los beneficiarios. Si bien cuentan con reglamentos relacionados a los programas que brindan, no sería suficiente para tener una claridad sobre el circuito total de los mismos. Todo ello evidencia que no tienen diseñado una cadena de valor y un mapa de procesos, que analice las actividades de la Fundación y le permitan identificar sus fuentes de ventaja competitiva.

1.4.4 Finanzas & contabilidad (F)

El encargado de velar la contabilidad de la Fundación es el Tesorero, quien a su vez presenta al Consejo Directivo los Estados Financieros del ejercicio requerido (no auditados). Así también, se encarga de elaborar y presentar el presupuesto anual de gastos. La Fundación siendo una organización sin fines de lucro percibe ingresos producto de las donaciones. Desde su creación la FIHU mantiene como su único patrocinador a ALAFARPE, quien contribuye aportando el 87% de los ingresos promedios de los últimos 4 años y el 13% restante de los ingresos está compuesto por aportes no recurrentes de laboratorios o personas naturales (beneficiarios de becas generalmente) que ofrecen apoyar voluntariamente alguna actividad de la FIHU como se muestra en la Tabla 6, en la que se identifica que el total de ingresos (aportes y diversos) desde el 2015 vienen mostrando tendencia negativa, de hecho, el 2015 fue el año que registró nominalmente menores ingresos con una caída anual de 9.8% respecto al 2017. Ello evidencia con mayor razón la necesidad de generar nuevas fuentes de ingresos que sustenten las actividades actuales y las que se busca; todo ello con la finalidad de lograr un mayor impacto social. Por otro lado, la estructura de capital en los últimos tres años ha sido volátil, como se muestra en la tabla 7, toda vez que el financiamiento por parte de terceros al cierre de cada año varía principalmente en las cuentas por pagar diversas, lo

que se evidencia también cuando analizamos la relación entre el pasivo y patrimonio al cierre de cada ejercicio, lo que se aprecia en la figura 6.

Tabla 6

Distribución de ingresos totales de la FIHU de 2015 a 2018 (expresada en soles)

Concepto		2015	2016	2017	2018	Ingresos promedio	Distribución
1	Ingresos por aportes	511,887.47	478,183.08	492,799.00	425,601.30	477,117.71	87%
2	Ingresos diversos	100,942.30	67,705.14	56,717.00	70,000.00	73,841.11	13%
Total, Ingresos		612,829.77	545,888.22	549,516.00	495,601.30	550,958.82	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos tomados de Estados Financieros de la FIHU al 31 de diciembre de 2015, 2016, 2017 y 2018.

Tabla 7

Estructura de capital de la FIHU de 2015 a 2018 (expresada en soles)

Rubro del Balance	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Total, Pasivo	161,368	69%	148,302	67%	194,239	78%	125,143	57%
Total, Patrimonio	72,999	31%	72,999	33%	55,510	22%	92,786	43%
Total, Pasivo y Patrimonio	234,367	100%	221,301	100%	249,749	100%	217,929	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos tomados de Estados Financieros de la FIHU al 31 de diciembre de 2015, 2016, 2017 y 2018.



Figura 6. Relación Pasivo/Patrimonio al 31 de diciembre de 2015, 2016, 2017 y 2018. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos tomados de Estados Financieros de la FIHU.

1.4.5 Recursos humanos y cultura (H)

Existe una mezcla de personal entre ALAFARPE y la Fundación toda vez que la primera permite que sus empleados realicen las actividades propias del puesto y adicionalmente se encarguen las establecidas en la Fundación. Es por lo que, según SUNAT, la Fundación sólo registra un empleado la cual estaría referida a la Asistente Administrativo, el resto (Consejo Directivo, Consejo Consultivo, Comisión de Trabajo, Comisión Editorial, etc.) trabajan ad honorem. En ese sentido, dado el tamaño de la planilla no existe plan de capacitación y/o desarrollo profesional dentro de la organización.

De acuerdo con el Reporte de Sostenibilidad de la FIHU 2018, la estructura orgánica como se muestra en la Figura 7, está conformada por los siguientes órganos: Consejo Directivo, Consejo Consultivo, Consejo Editorial y la Comisión de Trabajo.



Figura 7. Organigrama de la Fundación Instituto Hipólito Unanue.

1.4.6 Sistemas de información & comunicaciones (I)

La Fundación manifiesta que no cuenta con sistemas informáticos aplicados a la contabilidad, planilla, operaciones y monitoreo. La información de la empresa es gestionada sobre la base de las herramientas informáticas utilizadas por ALAFARPE. A la fecha aún exigen a los postulantes de los diferentes beneficios que otorga la Fundación que envíen de forma física toda la información requerida para su postulación; a pesar de manejar correo electrónico se mantienen bajo esa metodología tradicional. Adicionalmente, según refiere el

secretario de la Fundación no cuentan con herramientas de control de los fondos otorgados a los beneficiarios en el caso del programa de becas, así como en el seguimiento del impacto social de los estudiantes beneficiados.

1.4.7 Tecnología e Investigación & desarrollo (T)

No se identifica la capacidad para poder adoptar nuevas tecnologías, para realizar innovaciones en productos y procesos, así como falta de personal calificado en estos temas dada la planilla reducida. Dado que es un segmento que no compete en este rubro, la Fundación no escapa de ello al no sentir que es afectado de manera significativa. En esa línea la organización no tiene o planea desarrollar productos que impliquen contar con patentes y/o marcas registradas.

1.4.8 Fortalezas y debilidades

Al realizar el análisis AMOFHIT a la Fundación, se identifica que ésta cuenta con el respaldo de 21 empresas farmacéuticas de nivel internacional mismas que se agrupan en una asociación denominada ALAFARPE la cual es la que sostiene en todo nivel a la Fundación. De esta manera ALAFARPE se constituye en un intermediario entre estas empresas farmacéuticas y la Fundación. En esa línea, la intermediación consistiría principalmente en la canalización de fondos económicos necesarios para que la Fundación cumpla con su rol social. Sin embargo, esto crea una debilidad dada la dependencia económica – financiera importante de la Fundación hacia ALAFARPE.

De otro lado, se identifica como fortaleza de tipo financiera los reducidos costos y gastos que realiza ya que la planilla formal es de una sola persona y los representantes principales trabajan ad honorem. Adicionalmente, los gastos administrativos, que no involucran planilla, son asumidos por ALAFARPE. De hecho, la Fundación no registra pago de alquiler ya que su local institucional se encuentra en las mismas instalaciones de la asociación. Sin embargo, esta forma de trabajo crea poca flexibilidad para implementar

lineamientos en temas de recursos humanos, informáticos y tecnológicos. Esto último porque no tienen la necesidad para implementar cambios internos y, esto es lo que ha venido ocurriendo desde su constitución.

La falta de necesidad, mencionada líneas arriba, ha mantenido una debilidad muy significativa dentro de la organización como es la de no contar con un plan estratégico dentro del cual se diseñe una visión, misión, valores y código de ética propia, así como los objetivos de largo plazo de la Fundación. La consecuencia se evidencia en la dependencia financiera vigente, limitada difusión del impacto social que vienen realizando, ninguna plataforma tecnológica e informática de monitoreo acerca del impacto en la sociedad que llegan a tener los beneficiarios de la Fundación. Así también, un punto importante es el control de los fondos entregados a los universitarios beneficiados ya que pudiera ser el caso que parte de los mismos no son direccionados al propósito indicado por la Fundación.

A partir del análisis interno que se ha realizado, se lograron identificar cuatro fortalezas y doce debilidades, como se muestra en la Tabla 8, para lo cual se ha utilizado la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI). El resultado de la MEFI es un ponderado de 1,98. Esto indica que las fortalezas que se poseen no han sido utilizadas en su máximo potencial y las debilidades son mayores, limitando el desarrollo de una ventaja competitiva.

1.5 Conclusiones

La industria en donde se desarrollan las actividades de la FIHU tiene pocas barreras de entrada, por lo que la amenaza de que existan nuevas fundaciones que substituyan su oferta y que sean más atractivas para los beneficiarios o potenciales beneficiarios es muy grande. Esto podría traer como consecuencia que la FIHU tenga cada vez menos postulantes, sea menos reconocida y genere a su vez el poco interés de potenciales patrocinadores. Teniendo en cuenta que los recursos disponibles en el mercado para apoyo a actividades filantrópicas son limitados y se cuenta con un bajo poder de negociación con los

patrocinadores, las organizaciones como la FIHU deben demostrar que el impacto social de sus actividades es cada vez mayor, entonces será mayor el número de potenciales patrocinadores que estén dispuestos a financiar las actividades de la FIHU antes que de sus competidores. Los factores externos que influyen en el entorno de la FIHU demuestran que existe oportunidad de crecimiento en el corto y mediano plazo, tomando en cuenta las tendencias de utilización de los medios digitales para comunicar de manera oportuna y llegando a un mayor público y potenciales nuevos patrocinadores, que contribuiría a la sostenibilidad financiera de la fundación. Así mismo, con la implementación de una estrategia flexible a los cambios futuros en transformación digital.

La fundación cuenta con amplia experiencia en el sector de organizaciones sin fines de lucro, misma que fue creada por la asociación de laboratorios farmacéuticos denominada ALAFARPE. Sin embargo, consecuencia de ello, la FIHU no cuenta con independencia directiva ni financiera que le permita diseñar estrategias para aumentar el alcance y profundidad de su objeto social. Esto a limitado el interés de elaborar y, por ende, implementar un plan estratégico para la organización. Adicionalmente, se identifican ausencias de sistemas de información y tecnología, políticas de recursos humanos y mejor campaña de difusión de su impacto social.

En la Tabla 9 se muestran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la FIHU, que se han elaborado en base al análisis interno y externo descrito en el presente capítulo.

Tabla 8

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
F1: Experiencia de 51 años en el rubro. Memoria anual 2018.	0.08	3	0.24
F2: Es la única fundación en el Perú que apoya exclusivamente actividades del campo de la salud.	0.04	3	0.12
F3: Soporte administrativo de altos ejecutivos, que representan a empresas farmacéuticas de prestigio internacional, con alto conocimiento del sector salud. Memoria anual 2018.	0.06	4	0.24
F4: Generan reportes de gestión basados en la sostenibilidad bajo estándares GRI desde 2017.	0.04	4	0.16
Sub-total Fortalezas	0.22		0.76
Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderado
Debilidades			
D1: No cuenta con un Plan estratégico.	0.09	1	0.09
D2: No cuenta con un Sistema de Control Interno	0.07	2	0.14
D3: Falta de herramientas de control y gestión.	0.08	1	0.08
D4: Dependencia financiera de un solo proveedor. 87% a diciembre de 2018, según Memoria Anual.	0.09	1	0.09
D5: No cuentan con Alianzas de colaboración con otras organizaciones como clínicas, farmacias, laboratorias, universidades, entre otros; para brindar otros beneficios a becarios e investigadores, como puestos de trabajo, pasantías en el exterior, así como un mayor apoyo económico.	0.06	2	0.12
D6: No cuenta con personal propio que realice las funciones administrativas y financieras de la FIHU.	0.06	2	0.12
D7: No cuentan con un código de ética.	0.05	2	0.1
D8: No realizan actividades de marketing que promocionen y difunda la marca FIHU.	0.08	1	0.08
D9: Estados financieros anuales no auditados	0.05	2	0.1
D10: No cuenta con procesos definidos para soportar sus operaciones.	0.05	2	0.1
D11: Estructura organizacional limitada. Sólo cuenta con una persona que trabaja en forma dependiente para la fundación.	0.05	2	0.1
D12: No cuenta con sistemas informáticos y de comunicación propios que soporten las actividades de la fundación.	0.05	2	0.1
Sub-total Amenazas	0.78		1.22
Total	1.00		1.98

Nota. 1: Debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor y 4: fortaleza mayor.

Tabla 9

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO		F1: Experiencia de 51 años en el rubro. Memoria anual 2018.	D1: No cuenta con un Plan estratégico.
		F2: Es la única fundación en el Perú que apoya exclusivamente actividades del campo de la salud.	D2: No cuenta con un Sistema de Control Interno
		F3: Soporte administrativo de altos ejecutivos, que representan a empresas farmacéuticas de prestigio internacional, con alto conocimiento del sector salud. Memoria anual 2018.	D3: Falta de herramientas de control y gestión.
		F4: Generan reportes de gestión basados en la sostenibilidad bajo estándares GRI desde 2017.	D4: Dependencia financiera de un solo proveedor. 87% a diciembre de 2018, según Memoria Anual.
			D5: No cuentan con Alianzas de colaboración con otras organizaciones como clínicas, farmacias, laboratorios, universidades, entre otros; para brindar otros beneficios a becarios e investigadores, como puestos de trabajo, pasantías en el exterior, así como un mayor apoyo económico.
			D6: No cuenta con personal propio que realice las funciones administrativas y financieras de la FIHU.
			D7: No cuentan con un código de ética.
			D8: No realizan actividades de marketing que promocionen y difunda la marca FIHU.
			D9: Estados financieros anuales no auditados
			D10: No cuenta con procesos definidos para soportar sus operaciones.
		D11: Estructura organizacional limitada. Sólo cuenta con una persona que trabaja en forma dependiente para la fundación.	
		D12: No cuenta con sistemas informáticos y de comunicación propios que soporten las actividades de la fundación.	
ANÁLISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1: Beneficios tributarios para potenciales patrocinadores en materia de Impuesto a la Renta. Art. 37° inciso x del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por el Decreto Supremo N°054-99-EF.	A1: Menor apoyo de potenciales patrocinadores del exterior por la reducción de la pobreza monetaria del Perú. A 2018 la pobreza monetaria fue de 20.5% en el Perú y 13.1% en Lima Metropolitana. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
		O2: Menor crecimiento de los profesionales en salud en los últimos 7 años en las provincias (46%) con respecto al crecimiento de Lima Metropolitana (64%). Fuente: Colegio Médico del Perú.	A2: Afectación de I.G.V en actividades empresariales habituales aun cuando los fondos estén destinadas a su fin. Art.9 TUO de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, aprobado por el Decreto Supremo N° 055-99-EF.
		O3: 94.1% de la población con nivel universitaria utiliza internet para sus comunicaciones y acceso a la información. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.	A3: Bajas barreras de entrada para nuevos competidores del tercer sector. Fuente: Portocarrero, Sanborn, Llusera & Quea (2010).
		O4: Existe en el mercado herramientas tecnológicas de soporte en la gestión de las organizaciones del tercer sector. Fuente: La República (2019).	A4: Crecimiento sostenido de la economía peruana. 4% promedio de los últimos 20 años, 3,8% para 2019 y 3,7% para 2020. Fuente: Banco Central de Reserva del Perú.
		O5: Incremento a nivel mundial de financiamientos dirigidos a proyectos verdes. Fuente: Mendoza (2019).	A5: Vulnerabilidad de los organismos del tercer sector involucrados en actividades de lavado de activos (Ley N° 27693 que crea la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú y de Lavado de Activos).

Capítulo II: Problema clave

El presente trabajo de investigación busca determinar el problema principal que impide a la FIHU realizar cambios en su actual forma de gestionar la organización toda vez que ello, a su vez, limita que el impacto de sus actividades, sobre su público objetivo, sea mayor tanto en lo económico, social y ambiental. Para ello, como primera etapa se identificaron 7 posibles problemas que afectan la gestión de la FIHU. Luego de ello, se seleccionó el problema principal el mismo que se evaluó en función a 5 factores: a) sustancia, b) ubicación, c) propiedad, d) magnitud y e) perspectiva de tiempo.

2.1 Problemas identificados en la empresa

De acuerdo con el análisis efectuado a continuación se presentan las oportunidades de mejora detectadas para al FIHU, como sigue:

2.1.1 Plan estratégico

La FIHU tiene una vigencia de más de 50 años y desde su creación ha estado asociada a través de su principal patrocinador, ALAFARPE, a empresas transnacionales que pertenecen al sector farmacéutico, las cuales poseen mucha experiencia en gobierno corporativo y establecimiento de lineamientos estratégicos de corto y largo plazo avocados a la sostenibilidad. Sin embargo, a pesar de lo mencionado anteriormente, la FIHU no ha sido exigida y motivada a elaborar un Plan Estratégico como guía para alcanzar los objetivos de la organización, todo lo contrario carece de uno, situación que la ubica en una posición desfavorable frente a otras organizaciones sin fines de lucro que compiten con la fundación. Resultado de ello, la fundación no ha diseñado una visión y misión que se enmarque en una dirección a largo plazo, con objetivos específicos y en base a una estrategia. Todo ello evidencia una gestión poco profesional sin exigencias en el impacto de sus actividades.

2.1.2 Transparencia

En la coyuntura actual, donde algunas organizaciones sin fines de lucro han sido cuestionadas, al evidenciarse un fin más lucrativo que filantrópico, obliga a instituciones como la FIHU a contar por lo menos con indicadores de transparencia que estén relacionados, por ejemplo, a la presentación de estados financieros, informes de auditorías externas y prácticas de buen gobierno. En el caso de la FIHU, ésta no cumple con ninguno de los indicadores puestos de ejemplo, si bien se ha expuesto algunos indicadores financieros en el capítulo anterior, esta información no es de conocimiento público. Por otro lado, la fundación al no contar con indicadores de transparencia que estén contenidos en algún reporte pierde la oportunidad de generar más confianza en los actuales stakeholders y en los potenciales nuevos patrocinadores. Esta situación dificultaría a la FIHU la posibilidad de diversificar las fuentes de fondeo y los recursos adicionales necesarios para que la FIHU pueda cumplir sus objetivos trazados.

2.1.3 Comunicación

Las actuales formas de comunicación de la FIHU son vía web y redes sociales, principalmente, sin embargo, en vez de informar los resultados de su labor a detalle a través de reportes financieros auditados y de sostenibilidad, entre otros, sólo se puede observar que es meramente descriptiva. La fundación se conforma básicamente con informar quienes han sido los beneficiarios en sus distintos programas, entre otras actividades, tal que, para ellos, esta forma es suficiente. Esto tiene que ver con que la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro da por sentada que su imagen está solo relacionada a realizar un fin de caridad para el bien común y apoyar a los más necesitados. Sin embargo, esto no apoya que la organización se haga mucho más conocida para sus beneficiarios toda vez que si la fundación quiere ayudarlos, primero ellos tendrían que conocerla para que así, una vez tomado conocimiento e informado, se acerquen a solicitar el apoyo que necesitan y, de este modo, la

FIHU podría tener la oportunidad de ampliar el alcance de su impacto en la sociedad. En ese sentido, es necesario que la fundación evalúe nuevas y mejores formas de comunicación ya que con las actuales acciones estaría limitando la atracción de nuevos patrocinadores y postulantes.

2.1.4 Metodología de medición del impacto

Las entidades del tercer sector hoy en día necesitan conocer si el desarrollo de sus actividades está cumpliendo específicamente con el fin por el cual fueron creadas. Previo a ello, la FIHU o cualquier organización debe tener claro hacia donde se dirige con el objeto de determinar si se encuentra en el camino correcto. De nada vale elaborar y mostrar indicadores si estos no develan la realidad completa sino más bien parcialmente ya que en el caso de la fundación si bien viene mostrando indicadores en temas económicos, sociales y ambientales; se presentan de forma general. Como ejemplo se hace referencia a que la FIHU sólo informa que los fondos recibidos de los laboratorios farmacéuticos de ALAFARPE son utilizados para financiar sus programas, pero no se indica importes anuales y la cantidad que cada aportante realiza, así como la distribución de los mismos tanto a los beneficiarios y/o por zonas geográficas, su evolución y seguimiento del buen uso de los fondos por parte de los beneficiarios, principalmente, del programa “Becas de Honor”. Todo ello da cuenta que la FIHU no tiene las herramientas necesarias para medir el impacto de sus actividades en la sociedad. Para ello, es necesario contar con indicadores de gestión que le permitan a la Fundación, tomar decisiones sobre una base real con datos exactos monitoreando los avances y corrigiendo las estrategias oportunamente.

2.1.5 Presupuesto sostenible

Los fondos de patrocinadores o de organizaciones sin fines de lucro internacionales, generalmente tienen como destino países que exhiben indicadores económicos y sociales bajos siendo uno de los referentes el de renta media (PBI per cápita). En este punto, vale

mencionar que actualmente el Perú es considerado como un país de renta media alta misma que desde el 2001 ha estado creciendo. Bajo este escenario los fondos que llegaban al país, antes considerado de renta media baja, y que fueron utilizados para reducir la pobreza y generar empleo, se han empezado a reducir dada la migración de estos recursos a países con más pobreza que el Perú. Por otro lado, la FIHU, si bien es cierto no ha utilizado o es dependiente de los fondos provenientes de la cooperación internacional, lo cierto es que a la fecha maneja una alta concentración de ingresos producto de los aportes de los laboratorios farmacéuticos asociados a ALAFARPE; situación que la hace dependiente de la última. Precisamente, esta dependencia, la cual se percibe como resignada, ha sido uno de los factores por los cuales la FIHU no ha impulsado un cambio dentro de la organización que busque ampliar el ámbito de sus actividades y nuevas formas de gestión. Por todo ello, si la FIHU decide efectivamente realizar ajustes y cambios sustanciales en sus actividades necesitará, no sólo los ingresos que percibe actualmente, sino recursos adicionales. Estos últimos, podrían ser los del exterior, sin embargo, como se mencionó inicialmente, son limitados. Entonces, la FIHU debe estar preparada para poder captar dichos fondos toda vez que tiene competencia por parte de otras organizaciones.

2.1.6 Ecoeficiencia

La fundación en 2018 presentó su primer informe de sostenibilidad en la cual señala que es consciente que aún le falta mejorar en este tema. Sin perjuicio de lo anterior, la FIHU realiza actividades básicas para contribuir de manera positiva con el cuidado del medio ambiente. No obstante, la fundación tendría la oportunidad, por ejemplo, de aprovechar aún más la digitalización dentro de sus procesos de selección a fin de eliminar la recepción de solicitudes en físico, pero sobre todo desaprovecha sus plataformas como medio de comunicación para incentivar la cultura de reciclaje de medicamentos vencidos o sin uso, así como cajas y envases, sobre todo, considerando el poco o casi nulo desconocimiento de esta

práctica de la población reciclando medicina. Si bien el Ministerio de la Salud –MINSA- inició algunas campañas de recojo de medicamentos usados, lo recolectado fue eliminado y no se le brindó un segundo uso. En ese sentido, la FIHU podría lograr un impacto significativo y positivo respecto al cuidado del medio ambiente realizando proyectos de reciclaje de medicina usada y con el soporte de las empresas farmacéuticas; tendría la capacidad para poder llevar a cabo esta nueva actividad.

2.1.7 Estructura organizacional

La ausencia de una estrategia definida aunado a una dependencia económica con ALAFARPE han sido los principales factores que han restringido a la FIHU en crear nuevas áreas dentro de la organización. Es así que con la idea de no excederse en el uso de los fondos recibidos mantienen una estructura organizacional bastante simple dejando erróneamente la gestión en pocas personas y con poca capacidad de acción, fungiendo solo un rol operativo básico y no de liderazgo. Lo último tiene que ver con la resistencia al cambio de los principales directores, quienes dan por sentado que lo único que necesita la FIHU es el apoyo de ALAFARPE. Por otro lado, toda institución necesita generar incentivos y línea de carrera para sus colaboradores, así sea esta de carácter no lucrativo. Por lo tanto, adecuar la estructura organizacional a la estrategia de la FIHU, más que sobrecostos, generará una mejor administración de los recursos.

2.2 Problema clave a resolver

De los problemas identificados en el apartado anterior se considera que el problema clave es la ausencia de un planeamiento estratégico. Ello en vista de que la FIHU hoy en día, no cuenta con una estrategia clara, indicadores de medición, objetivos de corto y largo plazo, no ha realizado un análisis del entorno y su estructura organizacional; la cual es muy débil y con poca capacidad de gestión. Todo lo anterior limita la posibilidad de que la FIHU pueda

alcanzar un crecimiento sostenible para los siguientes años que le permita, a su vez, incrementar el impacto de sus actividades en la sociedad.

2.2.1 Sustancia

La FIHU desde su creación ha venido realizando actividades, dentro de su objeto social, que no han variado o mejorado significativamente. Ello es consecuencia de una falta de visión estratégica que ha sido constante en cada Consejo Directivo establecido de forma anual, el mismo que no ha fomentado e impulsado una renovación en sus procesos, fuente de fondeo, estructura organizacional, la generación de un impacto mayor en la sociedad, entre otros. Es en este contexto que la FIHU enfrenta una serie de retos para los siguientes años puesto que tiene que decidir hacia donde enfocar, de una manera mucho más específica, sus acciones tal que le permitan diferenciarse de otras organizaciones sin fines de lucro que puedan opacarla más adelante. Hoy en día, la FIHU no aprovecha sus fortalezas ni agrega valor, teniendo un potencial de desarrollo importante en el sector que se desenvuelve. Por otro lado, no hay una evaluación de sus debilidades y el impacto que estas tienen en la gestión, teniendo como consigna que siempre se ha hecho de una manera y hoy probablemente ya no es la mejor. Es importante mencionar que la FIHU si bien se ha incorporado, y de manera oportuna, a la metodología GRI elaborando informes de sostenibilidad de acuerdo con sus estándares, la información que brinda a sus stakeholders aún es reducida y sin mayor detalle.

2.2.2 Ubicación

La poca receptividad a un cambio en la manera de gestionar la FIHU es reflejo de cierto conformismo al actuar como una organización que transfiere los fondos provenientes de los patrocinadores a los beneficiarios. Este modelo simple ha prevalecido en toda la fundación no habiendo un área específica o personal encargado de medir la efectividad y eficiencia en las actividades que desarrolla. Es aquí en donde la estructura organizacional se

convierte en una limitante dentro de la fundación para poder enfrentar cualquier evento adverso y cambiante. El Consejo Directivo, como máximo ente rector, es quien actualmente evalúa las propuestas y presupuestos, asimismo quienes los conforman son miembros ad honorem y probablemente esa condición ha hecho que se mantengan en un status quo, haciendo el mínimo esfuerzo por un cambio estructural, con el objetivo de que las cosas sigan un camino sin muchas complicaciones y controlado. Teniendo el consejo directivo la responsabilidad de darle un rumbo estratégico a la Fundación, ellos deben ser los gestores de cualquier iniciativa que involucre cambios favorables.

2.2.3 Propiedad

La responsabilidad de emprender cambios importantes en la gestión actual de la FIHU recae en sus principales directivos y/o ejecutivos, sin embargo, más allá de tener autonomía sobre las decisiones a tomar, dicha organización con el tiempo se ha convertido en una entidad dependiente de ALAFARPE tanto en lo administrativo y financiero. De otro lado, si bien la Fundación cuenta con un Consejo Directivo, el mismo se encuentra compuesto en su mayoría por excelentes médicos de distintas especialidades y profesionales que laboran en las principales compañías farmacéuticas (agrupadas en ALAFARPE). Todos ellos, evidencian una relación directa con ALAFARPE por lo que su rol de alguna manera podría estar condicionado a los intereses de la asociación y no puramente a los de la fundación.

2.2.4 Magnitud

La importancia que la FIHU diseñe e implemente un plan estratégico es considerable toda vez que si ellos pretenden destacar dentro de las organizaciones del tercer sector deben tener clara la visión y misión las cuales deberán, a su vez, estar apoyadas con estrategias bien definidas. Lo anterior tendría un impacto positivo en su imagen, convirtiéndola en un referente a nivel nacional y reconocida a nivel internacional. Esta situación le permitiría ser más competitiva en la captación de recursos adicionales procedente de otros patrocinadores y,

por ende, tener un mayor alcance del impacto social. De otro lado, es claro que de mantenerse en la misma posición de conformismo, a la larga ocasionará que la FIHU en el momento de que los fondos que recibe de sus actuales patrocinadores se redujera, la organización sería afectada seriamente.

2.2.5 Perspectiva de tiempo

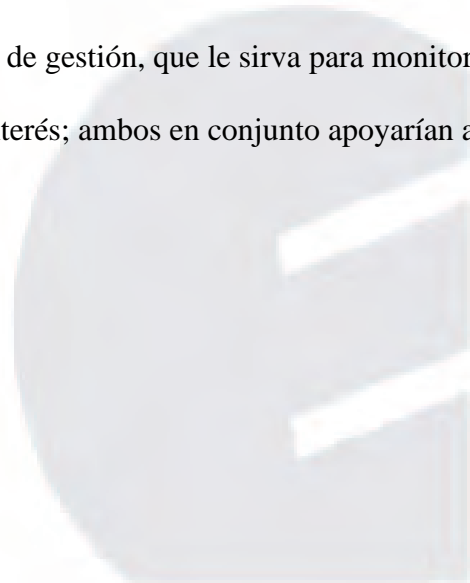
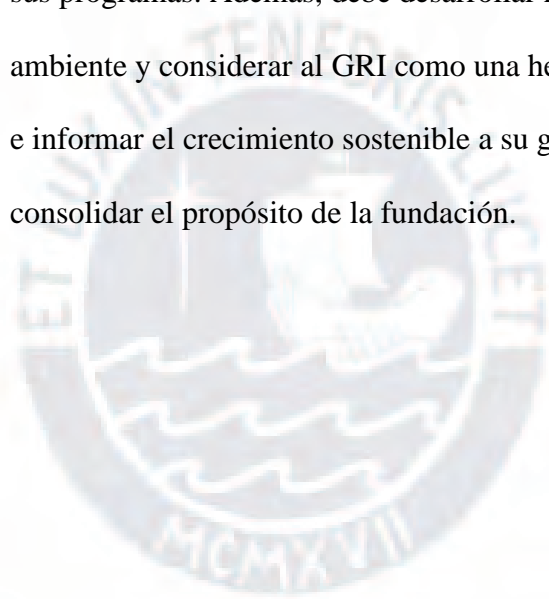
Es importante notar que la FIHU tiene más de 50 años de creación sin tener estrategias que la guíen a convertirse en una fundación que marque la diferencia con otras en la gestión. En este sentido, es urgente que la FIHU no sólo considere mandar a elaborar su planeamiento estratégico, el mismo que tendría como base el crecimiento sostenible, sino también deberá velar por su implementación independientemente si cada año cambian los integrantes del Consejo Directivo. La demora en esta decisión continuaría generando la pérdida de oportunidades en la captación de nuevos fondos, mejor comunicación de los resultados a los stakeholder vigentes y potenciales, el inicio de un cambio en la gestión con mayor independencia, la formación de una cultura organizacional que garantice no solo su permanencia sino también su reconocimiento. Cabe resaltar, que el sentido de urgencia no involucraría un cambio de control por parte del consejo directivo.

2.2.6 Conclusión

De análisis efectuado, se concluye que es necesario que los líderes que guiarán los destinos de la FIHU en los próximos 10 años estén preparados, no solo para afrontar la administración de la organización, cuyo fin será la de generar un impacto en lo social, ambiental y económico en beneficio de la sociedad, sino para generar un cambio en la cultura organizacional. Como lo señalan Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2012) “El factor más visible que distingue a las iniciativas exitosas de cambio de cultura de los intentos fallidos es el liderazgo competente en la alta administración”. Por ello, se requiere que los lideren de la FIHU cuenten con un nuevo estilo de liderazgo de tipo disruptivo y que se

adapten a los cambios constantes que requieren las organizaciones en la actualidad, como lo indica Brown (2012) “Un cambio organizacional consiste en llevar una organización de una situación actual a una situación futura, la cual solo existe en la visión de los directivos”.

Esta nueva visión debe de reflejarse en una propuesta de mejora que incluya la elaboración e implementación de un plan estratégico que le permita alcanzar sus intereses organizacionales mediante la diversificación de ingresos y fortalecimiento de la marca, de tal manera que logre reconocimiento a nivel local e internacional y ampliar el impacto social de sus programas. Además, debe desarrollar nuevos proyectos asociados a proteger el medio ambiente y considerar al GRI como una herramienta de gestión, que le sirva para monitorear e informar el crecimiento sostenible a su grupo de interés; ambos en conjunto apoyarían a consolidar el propósito de la fundación.



Capítulo III: Revisión de la literatura

3.1 Revisión de la literatura

En la tabla 10 se muestran el mapa literario del desarrollo del marco teórico de los conceptos relacionados a las variables del problema de investigación.

Tabla 10. *Mapa de Literatura*

Tema		Autores
I. El tercer sector	a.El tercer sector	Portocarrero, F. (2002).
		Gallardo, M., & Fernández, J. (2010).
		Zavala, V. (2019).
II. Administración estratégica	a.Competitividad	Drucker, P. F. (1992).
		Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Sánchez, M. Á. (2007).
	b.Planificación estratégica	Cámara, L. (2005). Planificación estratégica.
		Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Sánchez, M. Á. (2007).
	c.Cambio organizacional	Hill, C., & Jones Gareth, R. (2009).
		Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2012).
		Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Sánchez, M. Á. (2007).
	d.Liderazgo	Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013).
Brown, O. (2012).		
Hill, C., & Jones Gareth, R. (2009).		
III. Sostenibilidad Financiera	a.Sostenibilidad económica	Mora, P., Montserrat, O., & Morquillas, J. (2016).
		Diario Gestión (2015).
	b.Autosostenibilidad	Rodríguez, C. P. (2015).
		Roa, M. L. (2005).
	c.Estructura de financiación	Diario Gestión (2015).
d.Fuentes de financiamiento	Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B., Solernos, M., Urgell, J., & Vidal, P. (2018).	
	Mercadé, P. (1998).	
IV. Desarrollo sostenible	a.Desarrollo sostenible	Solano, D. (2007).
		Española, R. A., & Madrid, E. (1992).
		Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011).
		CMMAD (1986).
		Salvador, A. G., Alcaide, A. S., Sánchez, C. C., & Salvador, L. G. (2005).
		Cosme Casulo, J. (2018).
	b.Impacto social	Sachs, J. D., & Vernis, R. V. (2015).
		Española, R. A., & Madrid, E. (1992).
c.Impacto ambiental	Valdés, M. (2009).	
	Salvador, A. G., Alcaide, A. S., Sánchez, C. C., & Salvador, L. G. (2005).	
V. Reportes de gestión y sostenibilidad	a.Reportes de Sostenibilidad	Real Decreto Legislativo 1302/1986, de 28 de junio, de evaluación de impacto ambiental.
		Legna, P. (2007).
	b.Global Reporting Initiative (GRI)	Barcellos de Paula, L. (2011).
		Rodríguez Guerra, L. C., & Ríos-Osorio, L. A. (2016).
	c.La Norma SGE 21	Revilla, G. G., & Fernández, R. T. (2011).
		Serantes, N. P., & Diz, J. L. C. (2006).
d.La Norma Accountability AA1000	Revilla, G. G., & Fernández, R. T. (2011).	
	Giménez, G. B., Gómez, J. D. R., & Villegas, M. G. (2007).	
e.ISO 26000	Serrano, M. M. (2012).	
	Orozco, Y. V. D., Acevedo, M. D. L. M. C., & Acevedo, J. A. R. (2014).	

3.1.1 El Tercer sector

Es la categoría comprendida por un grupo de organizaciones que no pertenecen al sector público y empresarial. De acuerdo con Portocarrero (2002), el tercer sector es el grupo de organizaciones que, aunque son diferentes, tienen en común características tales como que son organizaciones sin fines de lucro pues no distribuyen dividendos o utilidades a sus asociados, no pertenecen al sector público y son una puerta de acceso a cualquier persona para que se involucre y se integre voluntariamente en causas comunes incentivando las donaciones como medio de financiamiento propio para la generación de sus actividades propias. La forma de constitución más común de las organizaciones privadas sin fines de lucro que existen en el Perú es la de “Asociaciones”. De acuerdo con Gallardo & Fernández (2010) estas se caracterizan por:

- i) Tienen personalidad jurídica, ii) Comparten un objetivo común que puede ser de interés social o de beneficio común entre los asociados, iii) No mantienen un fin de lucro, iv) Los socios tienen los mismos derechos y deberes, pudiendo participar en la organización y emitir su voto.

Las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), se constituyen como asociaciones considerando el fin no lucrativo de las actividades que desempeñan. Por otro lado, tenemos a las Fundaciones, como otra forma de constitución de las organizaciones del Tercer Sector. De acuerdo a Zavala (2019):

La fundación es una organización no lucrativa regulada por el artículo 99° y siguientes del Código Civil, que se constituye mediante la afectación de uno o más bienes para la realización de objetivos de carácter religioso, asistencial, cultural u otros de interés social.

De acuerdo con lo señalado por Portocarrero (2002), en el Perú las organizaciones privadas sin fines de lucro (OPSFL) se clasifican de acuerdo con las actividades que realizan

y que representan la mayor proporción de los gastos operativos. En concordancia con la clasificación internacional adaptada a Perú, las fundaciones se encuentran en el grupo 8, tal como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11. *Clasificación Internacional adaptada a Perú de las Organizaciones Privadas sin Fines de Lucro (OPSFL)*

Grupo	Área de Actividad	Tipo de OPSFL peruana incluida
Grupo 1	Cultura y recreación	
1100	Cultura y arte	Organizaciones Culturales
1200	Deportes	Organizaciones provinciales y de migrantes
1300	Otras actividades recreativas	Organizaciones Deportivas
		Organizaciones recreativas
		Organizaciones provinciales y de migrantes
Grupo 2	Educación e investigación	
2100	Educación primaria y secundaria	Centros educativos de primaria y secundaria
2200	Educación Superior	Universidades
2300	Otra Educación	Otros Centros Educativos
2400	Investigación	ONG
Grupo 3	Salud	
3100	Clínicas y hospitales	Clínicas y hospitales
3200	Asilos	Asilos
3300	Salud mental	Instituciones mentales y ONG
3400	Otros servicios de Salud	Centros y postas de Salud
Grupo 4	Servicios Sociales	
4100	Servicios Sociales	ONG
4200	Atención de emergencia	ONG
4300	Apoyo al ingreso	ONG
Grupo 5	Medio Ambiente	
5100	Protección al medio ambiente	ONG
5200	Protección a los animales	ONG
Grupo 6	Desarrollo y vivienda	
6100	Desarrollo econ.social y comunitario	ONG
6200	Vivienda	Asociaciones de vivienda
6300	Empleo y microempresa	ONG
Grupo 7	Derechos, asesoría legal y política	
7100	Derechos Civiles y asesoría legal	ONG
7200	Derechos y Servicios jurídicos	ONG
7300	Organizaciones políticas	No incluidas
Grupo 8	Filantropía	
8000	Filantropía	Fundaciones
Grupo 9	Actividades Internacionales	
9000	Actividades Internacionales	Organizaciones de apoyo de otros países
Grupo 10	Religión	
10000	Organizaciones religiosas	No incluidas
Grupo 11	Asociaciones empresariales y profesionales	
	Gremios empresariales y asoc.	Gremios empresariales y asoc. Profesionales y
11000	Profesionales	Sindicatos.

Nota: Adaptado de Portocarrero (2002) "Más allá del individualismo: el tercer sector en el Perú".

3.1.2 Administración estratégica

3.1.2.1 Competitividad

Como lo indica Drucker (1992):

Estas entidades son propensas a no ver más allá de sí mismas. Sus miembros se convencen a tal punto de que están actuando correctamente y se comprometen tanto con su causa, que conciben su institución como un fin en sí misma.

Sin embargo, un adecuado control del destino de los fondos captados y el uso transparente de los recursos impactará positivamente en la imagen de la organización, independientemente de la magnitud de recursos que gestionen. En adición a ello, la naturaleza de las organizaciones sin fines de lucro es estar al servicio de la sociedad mediante la generación de bienestar tanto en lo social, económico, ambiental, cultural, educativo, entre otros, por lo que es necesario que cuenten con herramientas de gestión que les permita afrontar los retos que se presentarán en el futuro y ser más competitivos. Ser competitivo permitirá que las organizaciones sin fines de lucro aspiren a crecer incrementando su capacidad de captar nuevas fuentes de financiamiento que le permitan lograr un mayor impacto en sus grupos de interés, sin embargo, como lo señalan Wheelen, Hunger & Sánchez (2007) “En la medida en que las organizaciones crecen, se incrementa su nivel de complejidad y los ambientes son más inciertos, la toma de decisiones se vuelve cada vez más complicada y difícil”.

3.1.2.2 Planificación estratégica

Los recursos disponibles para las entidades del tercer sector en general son limitados y por lo general, estas afrontan una dependencia financiera de sus patrocinadores, haciendo que cada vez más estas organizaciones busquen tener una ventaja competitiva, por lo que es necesario, como lo señala Cámara (2005) “introducir la dimensión estratégica en la asignación de recursos y la toma de decisiones de estas organizaciones, así como la

implantación de sistemas de gestión de la calidad y la mejora continua”. En ese mismo sentido, Wheelen, Hunger & Sánchez (2007) señalan que “La administración estratégica es esencial para que las empresas que aprenden eviten el estancamiento por medio de la experimentación y el autoexamen continuos”. En la coyuntura actual, donde algunas entidades sin fines de lucro vienen siendo cuestionadas, por tener en muchos casos un fin más lucrativo para sus fundadores que filantrópico, se requiere contar con estándares de calidad, utilizando herramientas de gestión y de transparencia como los planes estratégicos. Estas buenas prácticas generarán confianza en los actuales y potenciales patrocinadores y facilitará la gestión para la obtención de recursos, ya que como lo indica Cámara (2005), “Con más frecuencia de la deseable la elaboración de un plan estratégico se aborda exclusivamente como consecuencia de requerimientos de las entidades financiadoras, para mejorar la imagen de la organización”.

3.1.2.3 Cambio organizacional

Para poder implementar las estrategias a largo plazo en las organizaciones sin fines de lucro, es importante que se logre el involucramiento de la organización en su conjunto, no solo de las personas que lo administran o de sus fundadores, ya que como lo señalan “involucrar a más personas en el proceso estratégico da como resultado que éstas no sólo vean el proceso en una forma más positiva, sino que también actúen de manera que el proceso sea más eficiente”. La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro, consideran que su imagen está solo relacionada a la intención de hacer algo para el bien común y apoyar a su público objetivo, sin embargo, si estas quieren lograr la mejora continua es necesario identificar las oportunidades de mejora, que permitan plantear las estrategias necesarias para generar un cambio organizacional positivo, tal como lo manifiestan Hill & Jones (2009) “una implementación exitosa de la estrategia es la administración de la cultura organizacional, esto es, el conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y los grupos que

integran una organización”. Para Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2012) “Los administradores tienen que estar al frente para movilizar la energía de la organización en favor del impulso por la buena ejecución de la estrategia y la excelencia operativa” y eso solo se logrará generando un cambio en la cultura organizacional de las instituciones sin fines de lucro, cuyos fundadores y directivos muchas veces tienen resistencia al cambio, ya que difícilmente buscarán nuevos desarrollos que impliquen riesgos en el statu quo de la organización, buscando por lo general, ser conservadores para mantener sus fuentes de financiamiento y proteger en muchos casos sus intereses personales o grupales.

3.1.2.4 Liderazgo

Los líderes de las organizaciones sin fines de lucro, en su mayoría, tienen un estilo de liderazgo de tipo “Transaccional” donde solo se evalúa el logro o no de los objetivos a través de resultados financieros como recursos captados, cantidad de patrocinadores, gastos por programas, sin generar un verdadero cambio en las organizaciones ni una mejora continua. Por ello, es necesario que estos líderes tengan un nuevo estilo de liderazgo de tipo adaptativo que involucre a la organización en su conjunto denominado Liderazgo Transformacional. Según Burns (1978), citado en Contreras & Barbosa (2013) “mientras los líderes transformacionales tienen la habilidad de cambiar la perspectiva de sus colaboradores, motivar e inspirar, los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas”.

Para ello, como lo indica Contreras & Barbosa (2013), “es preciso que el líder conozca claramente la organización, que comprenda la cultura, las creencias, los valores, el clima y la identidad organizacional, para poder construir vínculos en sus diferentes niveles y dimensiones, que potencien la comunicación y fortalezcan la creatividad y la innovación”. Los líderes en las entidades sin fines de lucro no solo deben contar con capacidades técnicas que le permitan lograr planes operativos y objetivos a corto plazo, sino que deben buscar

siempre gestionar el cambio. Esta visión a su vez debe ser planificada, organizando y empoderando a los colaboradores para que desarrollen los cambios y estos cambios puedan consolidarse en el tiempo.

En este mismo sentido, Contreras & Barbosa (2013) indican que “Liderar el cambio es una de las funciones más importantes del líder en la actualidad”. Este nuevo rol de líder en las organizaciones sin fines de lucro solo tendrá trascendencia y permitirá a las organizaciones generar un verdadero impacto social, ambiental o económico en la sociedad peruana, si se desarrolla un estilo de Liderazgo Transformacional. Según Brown (2012), “un Líder transformacional ejerce una influencia idealizada generando admiración, respeto y confianza de sus seguidores; motiva en forma inspiradora, elevando el espíritu de la gente; estimula el intelecto, esfuerzo, innovación y creatividad de su gente; y muestra una consideración individual de crecimiento de cada persona de su entorno”.

Para desarrollar el Liderazgo Transformacional se deben tener en cuenta también otros factores, como por ejemplo el impacto de la tecnología y de las comunicaciones que cambian de forma acelerada y constante. Esto originará que las organizaciones sin fines de lucro tengan que adecuarse a este nuevo escenario, siendo necesario contar además con un liderazgo estratégico, el cual como lo definen Hill & Jones (2009) es “la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía - que incluye la selección y puesta en práctica - para crear una ventaja competitiva”. Asimismo, Wheelen, Hunger & Sánchez (2007) señalan que “La implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización”, por lo que los líderes transformacionales de las entidades sin fines de lucro deberán ser capaces de implementar una estrategia que sea capaz de generar el mayor impacto social a los grupos de interés de las

organizaciones y que a su vez desarrolle los cambios necesarios en el interior de la organización y la cultura organizacional.

3.1.3 Sostenibilidad Financiera

3.1.3.1. Sostenibilidad económica

Hoy en día las entidades del tercer sector buscan, como factor fundamental, desarrollar políticas de captación de fondos que le permitan apoyar la implementación y puesta en marcha de sus proyectos sociales. Para ello, como cualquier otra entidad, ya sea pública o privada, la dependencia financiera se convierte en un elemento adverso que juega en contra de sus objetivos de largo plazo y conlleva a limitaciones en su accionar e impacto. Mora, Montserrat, & Morquillas (2016) indican que “Los principales instrumentos de gestión estratégica de que disponen las organizaciones sociales son la planificación estratégica, el marketing de servicios y las estrategias de captación de fondos”.

La diversificación de fondos toma fuerza más aún cuando el entorno no es favorable para las organizaciones sin fines de lucro. A nivel mundial a consecuencia de la crisis financiera internacional de 2008 que afectó a países que brindaban apoyo económico a este tipo de organizaciones. Y también, en el plano local, a nivel país, al ser considerado un país de renta media alta, la ayuda tiende a disminuir y redirigirse hacia otras naciones con niveles de pobreza más profundo (Gestión, 2015).

3.1.3.2 Autosostenibilidad

Corresponde a la tendencia de las organizaciones del tercer sector afectadas por la crisis económica que afecta globalmente, a buscar cambiar el enfoque de financiación. Por otro lado, buscar otros mecanismos para ser autosuficientes y no solo depender de las cuotas de aportaciones filantrópicas, cuotas de los afiliados como en el caso de las asociaciones (Rodríguez, 2015) o donaciones y financiaciones de terceros a proyectos. El objetivo es

buscar mediante actividades como servicios o productos los recursos financieros necesarios para planificar y lograr el impacto social por el que se organizaron (Roa, 2005).

3.1.3.3 Estructura de financiación

La mayoría de las instituciones del tercer sector desde su concepción adoptaron una actitud pasiva frente a la búsqueda de alternativas de fondeo. Ello ha conllevado a su extinción en algunos casos (Gestión, 2015). En ese sentido, el modelo actual implica que, para mantener la atención de sus servicios, no sólo se limiten a la presentación de un presupuesto a los socios, ya limitado por los factores externos negativos existentes para este sector, sino determinar primero los objetivos de impacto que buscan lograr y, luego, desarrollar las actividades que harán que se consiga lo establecido. Con estos dos factores los cuales deben ser muy claros, las entidades del tercer sector deberían buscar los recursos necesarios para cubrir estas necesidades. Los recursos mencionados no sólo se refieren a los económicos sino también al recurso humano y suministros.

En el caso de los recursos económicos, una vez la organización sin fines de lucro toma la decisión de adoptar la forma de su financiación, saltan detalles adicionales que impactan en la gestión de esta. Ello se refiere a la composición del financiamiento el cual puede llegar a generar formas de trabajo diferentes unas de otras, riesgos mayores o mitigados en otras y descalces en su flujo de caja. Al respecto, (Vernis, y otros, 2018), mencionan ventajas e inconvenientes con la estructura de financiamiento seleccionada:

El grado de riesgo. - (...): cuánto más pequeño el número de fuentes de financiación, mayor es el riesgo con el que se trabaja. Una buena manera de reducir el riesgo es combinar dos opciones opuestas en un mismo tipo de financiación, de manera que contrarresten su riesgo (...).

La dependencia. - (...). Está estrechamente ligada al riesgo: cuanto más grande es nuestra dependencia de una institución o colectivo de socios determinado, más

posibilidades que nos veamos afectados de una manera grave por una crisis coyuntural (...)

La complejidad en la gestión. - (...) la fragmentación de la financiación implica necesariamente destinar unos recursos para la gestión, así como la necesidad de dar cobertura informativa y atender adecuadamente a todos aquellos que han cedido dinero a nuestro proyecto (...).

Tesorería (necesidades de financiación). - (...) la relación entre los cobros y los pagos a los que tiene que hacer frente la asociación, y la necesidad de financiamiento que surge de esta relación. En este sentido es importante recordar, por ejemplo, que la mayoría de subvenciones se cobran a posteriori, cuando ya es posible justificar el gasto efectuado. (...) El cobro de las cuotas nos permite normalmente disponer de dinero para hacer frente a los pagos.

3.1.3.4 Fuentes de financiamiento

Las distintas formas que en general se han identificado son las siguientes: fuentes procedentes de privados, gobierno, empresas y otras instituciones del tercer sector (Mercadé, 1998). El financiamiento privado básicamente es la más utilizada toda vez que son las que se forman con los fondos de las personas que inician la institución. Dentro de ellas podemos encontrar tres formas: cuotas de asociados, donaciones puntuales y frecuentes; y venta de productos o servicios. En el caso del gobierno éstas se basan en subvenciones, por ejemplo, no pago de impuestos por donaciones de particulares, cesión de uso de algún activo del gobierno, contratos de prestación de servicios o convenios de colaboración. En la búsqueda de financiamiento encontramos como potenciales aportantes a las empresas, pero éstas no estarán tan dispuestas a entregar su dinero sin antes no les muestran de manera clara su objetivo y la forma de cómo lo va a lograr, así mismo mucho depende de la transparencia con que gestione la información la entidad del tercer sector. Adicionalmente, dentro de este sector

encontramos la figura del patrocinio, el cual se refiere al apoyo de una institución privada hacia una institución sin fines de lucro, pero con una intención adicional que es la de relacionar su marca con una actividad de índole social, ambiental o económico. Finalmente, una cuarta fuente de ingresos para una entidad del tercer sector es otra del mismo sector. Es decir, existen organizaciones no lucrativas de gran tamaño que cuentan con la capacidad económica para apoyar a otras y, a la vez, realizan y financian sus propios proyectos. Para estas dos últimas fuentes de financiamiento se debe tener en cuenta que se necesita contar con un proyecto bien elaborado.

3.1.4 Desarrollo Sostenible

3.1.4.1 Impacto social

De acuerdo con la RAE el significado de impacto (Del lat. tardío *impactus*), es la huella o señal que deja; el efecto de una fuerza aplicada bruscamente; un golpe emocional producido por una noticia desconcertante; el efecto producido en la opinión pública por un acontecimiento, una disposición de la autoridad, una noticia, una catástrofe, etc. Asimismo, el significado de social (Del lat. *socialis*) es perteneciente o relativo a la sociedad; perteneciente o relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros, aliados o confederados.

De acuerdo con Valdés (2009) toda intervención social busca hacer un cambio exitoso en el problema que se identificó y motivó dicha intervención y es allí donde nace la preocupación, dado que en muchos casos la medición del cambio desde un aspecto social es muy complejo, sobre todo en aquellos cambios psicosociales o psicológicos, adicionalmente hay efectos secundarios o colaterales, con mayor complejidad en la medición, que finalmente lo que busca es evaluar la intervención para corregirla o continuar o parar simplemente.

3.1.4.2 Impacto ambiental

Salvador, Alcaide, Sánchez & Salvador (2005) señalan que un impacto ambiental es “la alteración de la calidad del medio ambiente producida por una actividad humana”. En el

Reglamento de Evaluación de Impacto Ambiental Español (Real Decreto 1131/1988), se puede encontrar una aproximación a los elementos que componen el ambiente en una evaluación de impacto ambiental:

La evaluación de impacto ambiental debe comprender, al menos, la estimación de los efectos sobre la población humana, la fauna, la flora, la vegetación, la gea, el suelo, el agua, el aire, el clima, el paisaje y la estructura y función de los ecosistemas presentes en el área previsiblemente afectada. Asimismo, debe comprender estimación de la incidencia que el proyecto, obra o actividad tiene sobre los elementos que componen el Patrimonio Histórico Español, sobre las relaciones sociales y las condiciones de sosiego público, tales como ruidos, vibraciones, olores y emisiones luminosas, y la de cualquier otra incidencia ambiental derivada de su ejecución. Se distinguirán los efectos positivos de los negativos; los temporales de los permanentes; los simples de los acumulativos o sinérgicos; los directos de los indirectos; los reversibles de los irreversibles; los recuperables de los irrecuperables; los periódicos de los de aparición irregular; los continuos de los discontinuos.

3.1.4.3 Desarrollo sostenible

Cuando hablamos de desarrollo sostenible, no se refiere solo al crecimiento económico, el cual básicamente es la variación positiva de un periodo a otro en términos monetarios y volumen de producción, el PBI es un indicador que nos muestra dicha variación, por otro lado, el desarrollo económico, involucra adicionalmente el bienestar de la sociedad en términos de servicios básicos como salud y educación, es decir, no necesariamente cuantitativo más bien cualitativo, el crecimiento económico no siempre está orientado al desarrollo, sin embargo, el desarrollo económico siempre genera crecimiento (Solano, 2007). De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), el significado de desarrollo es la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse; evolución de una economía

hacia mejores niveles de vida. Asimismo, el significado de sostenible es que se puede sostener. Opinión, situación sostenible; especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente.

El concepto desarrollado y difundido por la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD, 1986) es el siguiente “es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Según (Sachs, 2015) es la capacidad de darle un solo sentido a tres fuerzas o sistemas con una visión global, la economía, la sociedad y el medio ambiente. Para ello, los retos en cada fuerza serían los siguientes, en primer lugar, la economía que a nivel global en el último siglo ha mantenido un crecimiento continuo, sin embargo, las brechas entre la pobreza y la riqueza no se han acortado, en segundo lugar, la sociedad, hoy muy distanciada entre comunidades debido a su desconfianza con las autoridades permanecen apartadas del desarrollo, sobre todo en aspectos tan sensibles como es la salud y la educación, en tercer lugar, el medio ambiente, que ha sido atacado por una vorágine de crecimiento con una demanda que podría superar la oferta que el planeta podría ofrecer. Es importante tener en cuenta que como un catalizador se debe considerar la gobernanza, no solo desde un punto de vista de gobierno país, sino también, corporativo, generando valor compartido, de acuerdo con Porter & Kramer (2011) “el valor compartido puede ser definido como las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa y a la vez ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (P.7), al cuidado del medio ambiente, acercando a las comunidades y erradicando la pobreza.

Salvador, Alcaide, Sánchez & Salvador (2005), señalan que:

En los años 90 se amplió la definición de desarrollo sostenible a la mejora de la vida humana dentro del mantenimiento de la capacidad de carga de los ecosistemas o a la

integración del crecimiento económico y la protección ambiental. Es decir, se definen tres tipos diferentes de sostenibilidad: la sostenibilidad social, basada en el mantenimiento de la cohesión social (principio de equidad entre poblaciones actuales); la sostenibilidad ambiental, que requiere que el «capital natural» o las funciones útiles de los ecosistemas permanezcan intactas y sostenibilidad económica, basada en que lo anterior sea financieramente posible y rentable. Lo difícil en estos casos es buscar los indicadores que permitan valorar si el desarrollo actual o una actividad, es más o menos sostenible.

Asimismo, tenemos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que es un compromiso mundial adoptado por los países miembros de las Naciones Unidas (ONU) el 25 de Setiembre del 2015. Este comprende 17 objetivos y 169 metas relacionadas a cada objetivo para el periodo 2016-2030. Entre los principales objetivos se encuentra, erradicar la pobreza, impulsar una agricultura sostenible, garantizar una educación inclusiva, lograr la igualdad entre los géneros, cuidar el planeta y garantizar un ambiente de paz haciendo posible mejorar la calidad de vida para las futuras generaciones de manera sostenible (Cosme, 2018).

3.1.5 Reportes de gestión y sostenibilidad

3.1.5.1 Reportes de Sostenibilidad

El Reporte de Sostenibilidad constituye una herramienta estratégica de comunicación. Utilizada para reflejar como la organización contribuye a mejorar los aspectos económicos, sociales y ambientales en los cuales se desenvuelve. Dado que toma importancia la Responsabilidad Social Empresarial para dejar de ser vista con fines filantrópicos, es decir, buscar hacer el bien para provecho de sí mismos, cobra más importancia el utilizar los Reportes de Sostenibilidad como el instrumento para dejar evidencia de la transparencia y ética de las Organizaciones. (Legna, 2007).

3.1.5.2 Global Reporting Initiative (GRI)

Es una organización internacional, independiente y sin ánimo de beneficio propio o de lucro, que fue creada en 1997 con el propósito de contribuir en la elaboración de memorias de sostenibilidad de las empresas. El reporte de sostenibilidad bajo las reglas estándar de GRI, se centra en indicadores definidos y es la más comúnmente usado por la mayoría de las empresas internacionales, lo cual permite que se pueda utilizar como referencia en el sector que se desenvuelve la organización, así mismo representa la forma más transparente de dar a conocer el compromiso e impacto positivo o negativo de las organizaciones colaborando en la identificación de riesgos y oportunidades (Barcellos, 2011) en los diferentes aspectos económicos, sociales y ambientales. Al respecto Rodríguez & Ríos (2016) comento “A nivel empresarial existen varias metodologías para hacer evaluación de las dimensiones de la sostenibilidad, no obstante, la más aceptada a nivel internacional es la suministrada por el Global Reporting Initiative (GRI). No en vano, en sus bases de datos reposan más de 31.097 report”.

3.1.5.3 La Norma SGE 21

Fue creado por Forética, organización española creada en 1999 que asocia a empresas y profesionales de la responsabilidad social de España y Latinoamérica, así mismo es un instrumento para evaluar e implementar el sistema de gestión de Ética y Responsabilidad Social de fácil aplicabilidad a todo tipo de organizaciones buscando integrar la gestión de la responsabilidad social a la estrategia de las organizaciones (Revilla & Fernández, 2011). Esta norma fue publicada en el año 2002, permitiendo en forma voluntaria alcanzar una certificación valida por 3 años (Serantes & Diz, 2006). De acuerdo con el portal de Forética, al mes de mayo 2019 mantienen 152 empresas certificadas de las cuales en su mayoría son empresas españolas e incluye 1 empresa peruana. Tiene como insumo principal la norma ISO

26000 referida a Responsabilidad social, además se adapta y complementa con otras normas ISO referidos a calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.

3.1.5.4 La Norma Accountability AA1000

Esta norma para la elaboración de reportes de sostenibilidad fue publicada por la organización británica “Instituto de Responsabilidad y Ética” en el año 2003, teniendo como fundamento tres criterios: materialidad, conformidad y credibilidad facilitando la evaluación de los vínculos que la empresa establece con sus grupos de interés. (Revilla & Fernández, 2011). A 2007 contaba con más de 300 asociados a nivel internacional, es de libre acceso para cualquier organización y no es una norma que cuente con alguna certificación. Básicamente pone foco en la implementación de procesos, así como en el compromiso y participación de los accionistas para establecer objetivos e implementar indicadores, así como el reporte de Responsabilidad Social (Giménez, Gómez & Villegas 2007).

3.1.5.5 ISO 26000

Esta norma es una herramienta global, ofrece una visión general, aplicable a cualquier tipo de organizaciones, sin certificación y tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a integrar la responsabilidad social. Se incorpora siete principios básicos que se requiere adoptar para establecer un comportamiento socialmente responsable, entre ellos, rendición de cuentas, transparencia, respeto a los intereses de las partes interesadas, así como a los derechos humanos y al principio de legalidad y por último el comportamiento ético (Serrano, 2012). Fue elaborada en el año 2008 por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Al respecto Orozco, Acevedo & Acevedo (2014) opinó: “La ISO 26000 recoge estos requisitos de la norma ISO14001 y los involucra como parte de la Responsabilidad Social Empresarial. Pero le da una dimensión más amplia, al incorporar todas las prácticas organizacionales que puedan afectar positiva o negativamente a la sociedad”.

3.2 Conclusiones

Mediante la revisión de literatura se ha recopilado información relevante que ha permitido incorporar conceptos teóricos útiles para explicar el problema principal. Siendo el concepto central lo referido a la dirección estratégica la cual toca temas claves como es el de la competitividad, planificación estratégica, cambio organizacional y el liderazgo. Estos tópicos ayudan a entender la necesidad de las organizaciones sin fines de lucro, como la FIHU, de virar su actual gestión a una más integral. Así mismo, la sostenibilidad financiera que vienen fomentando las organizaciones sin fines de lucro dan cuenta que éstas también buscan diversificar sus fuentes de ingresos a fin de evitar la concentración y, a su vez, ser más auto sostenibles en el tiempo. De otro lado, la fundación no es ajena a la búsqueda a la generación de valor como organización y en ese sentido, también concentra esfuerzos a contribuir con el desarrollo sostenible, para ello, es importante conocer el concepto de impacto social, económico y ambiental. Finalmente, los reportes de gestión y sostenibilidad, dentro de los cuales el GRI se posiciona por sobre el resto, vienen siendo consideradas como herramientas de apoyo que impulsan a las organizaciones a incluir la sostenibilidad en sus estrategias de negocios, así también contribuyen a fomentar la transparencia hacia los grupos de interés.

Capítulo IV: Análisis cualitativo / cuantitativo de la empresa (estatus actual)

Este capítulo se va a enfocar en analizar el problema de la compañía por la ausencia de un plan estratégico. El análisis se basa en información obtenida de entrevistas con el Secretario de Consejo Directivo quien nos proporcionó información acerca de la situación actual de la FIHU, dado que actualmente no cuentan con manuales, políticas y normativas, se realizaron consultas principalmente acerca de los procesos, estructura organizacional, obtención de fondos, ética, conciencia ambiental que nos permitió realizar un análisis cualitativo. Por otro lado, se nos proporcionó información financiera y las memorias la cual nos ha permitido realizar un análisis cuantitativo de la situación de la fundación.

4.1 Análisis cualitativo

Actualmente la FIHU a pesar de ser una organización independiente en términos societarios, depende íntegramente de ALAFARPE, esta dependencia no es solo económica sino también funcional dado que la FIHU administrativamente se apoya en ALAFARPE, tales como como oficinas, servicios, personal, etc. Este apoyo es conveniente hasta cierto punto, con el racional que al ser una organización con fines benéficos debe destinar la mayor cantidad de recursos a tal fin, sin embargo, esta situación limita una visión de crecimiento, sobre todo cuando se pretende obtener fondos de otras organizaciones nacionales o internacionales con el objetivo de incrementar el alcance e impacto en la sociedad.

Actualmente la fundación solo cuenta con una persona administrativa que tiene un rol multifuncional netamente operativo, quien, por sus múltiples tareas, aunque sencillas, no hace eficiente la gestión de la fundación. Por otro lado, la FIHU cuenta con un secretario del Consejo Ejecutivo quien también pertenece a la estructura de ALAFARPE, quien es el nexo entre ambas organizaciones, el rol de esta posición es más estratega, sin embargo, también recae sobre la posición responsabilidades bastante operativas que no permiten desarrollar nuevos planes. La FIHU tiene en el mercado más de 50 años, lo cual le da las credenciales

para sostener que ha venido haciendo las cosas bien, sin embargo, también las viene haciendo igual desde su fundación, lo cual, en un futuro podría tener consecuencias negativas.

La dependencia de la FIHU en términos de patrocinio pone en riesgo la cantidad y calidad de los programas, los patrocinadores al estar concentrados en un solo sector, el farmacéutico y a su vez, la política de aportes tenga como una variable, las ventas, incrementa el dicho riesgo. Si bien, en los últimos años el crecimiento del sector ha estado muy cercano al PBI del Perú esto no quiere decir, que la tendencia está asegurada. Esta situación es un problema clave para la FIHU de cara a buscar un desarrollo sostenible con un mayor impacto en la sociedad. La Fundación cuenta principalmente con tres programas, los cuales se han venido han venido manejando de manera adecuada, siempre orientados al campo de la salud, lo que les ha dado cierta diferenciación en el tercer sector, actualmente el desarrollo de los programas está definido por reglas de cara a los postulantes que hacen que el proceso se perciba y sea transparente. Sin embargo, aún no han logrado hacer sinergia con la tecnología disponible para agilizar dichos procesos dado que hoy utilizan demasiado papel lo cual no contribuye con la sostenibilidad que se desea lograr. Los programas dependen del aporte de ALAFARPE y dado que no cuentan con indicadores de gestión que permitan hacer correcciones y tomar decisiones en cuanto a las características de los programas basados en el real impacto que se desea lograr.

4.2 Análisis cuantitativo

Debido a que la FIHU nunca ha tenido un plan estratégico donde se haya planteado objetivos de largo plazo y corto plazo, pero principalmente mecanismos de medición, que permitan dimensionar cuantitativamente la brecha entre lo que se quiere y lo que se tiene, el análisis cuantitativo basado en la información interna de la Fundación como por ejemplo los Estados Financieros, es limitado. Por lo que, de la poca información estadística que se cuenta del tercer sector en el Perú, se destaca el estudio realizado por León & Bird (2018) en el que

se toma una muestra representativa de 157 organizaciones filantrópicas a nivel nacional, donde se señala que el 64% de estas organizaciones del tercer sector en el Perú está concentrada en Lima y el 36% restante en 9 regiones del Perú. En las demás regiones de Perú no se tiene mayor presencia, lo que significa, a su vez que el impacto social no está descentralizado a nivel nacional, como se muestra en la figura 8.

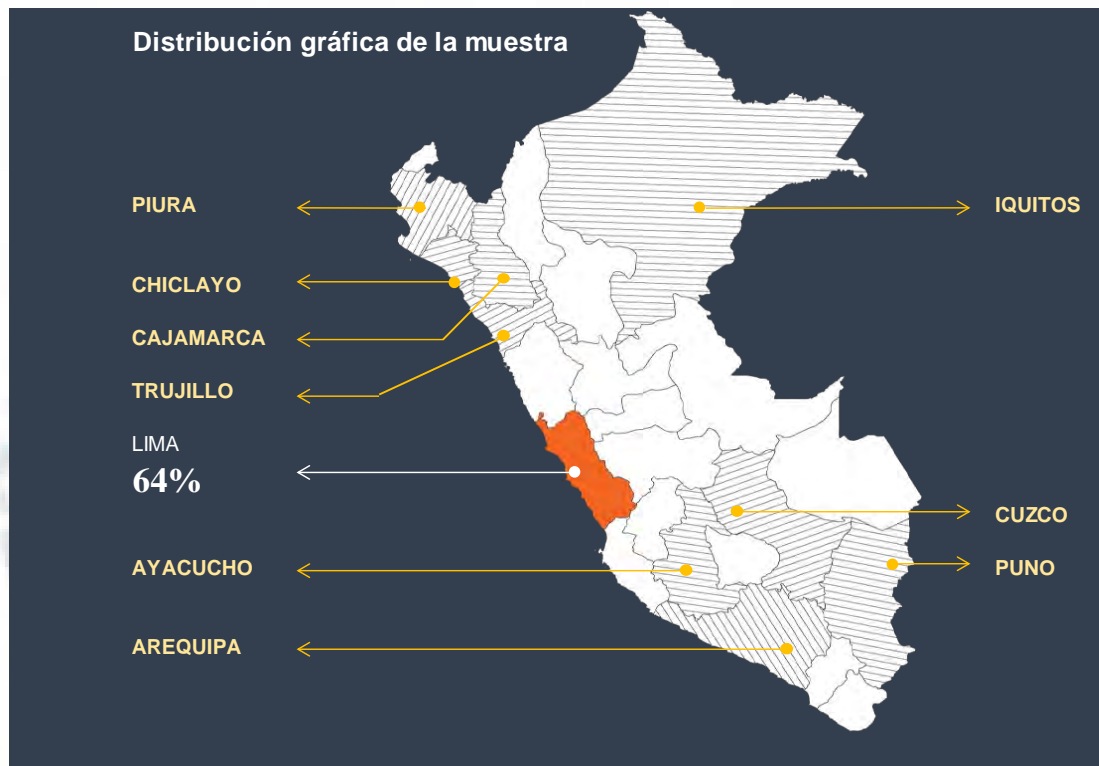


Figura 8. Distribución de las entidades del tercer sector por regiones en el Perú. Fuente: Adaptada de León & Bird (2018) “Hacia una nueva filantropía en el Perú”.

Del total de las organizaciones del tercer sector en el Perú, solamente el 26 % son autosostenibles, las cuales tienen un promedio de fondo de inversión o Endowment de US\$ 5 571,6 mil. Las organizaciones en el Perú que están financiadas íntegramente por sectores empresariales, como es el caso de la FIHU cuya única fuente de financiamiento es ALAFARPE, comprenden el 20% del total de los fondos, con un promedio de Endowment de US\$ 935,4 mil por cada organización, como se muestra en la Tabla 12

Tabla 12.

Organizaciones por Endowment

	Organizaciones con endowment	Monto del endowment	Endowment promedio por organización	Mediana del endowment
	% del grupo	miles de US\$	miles de US\$	miles de US\$
Autosostenibles	26%	27,900	5.571,6	100,0
Empresariales	20%	7,500	935,4	56
Diversificadas	19%	1,400	281,1	135,9
Filiales locales	14%	200	53,5	30,4
Familiares	12%	10	7,3	7,3

Fuente: Elaboración propia adaptada de León & Bird (2018) “Hacia una nueva filantropía en el Perú”.

El promedio de inversión social en el Perú por cada organización del tercer sector es de US\$ 600 mil anuales, que representan el 75% del total del gasto promedio anual que es de US\$ 800 mil. Por su parte el promedio de los activos netos de estas organizaciones es de US\$ 2,700, como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13.

Tamaño del sector filantrópico en el Perú

	Total anual	Monto promedio por organización	Mediana
	millones de US\$	miles de US\$	miles de US\$
Activos	334,7	2,700	92,9
Ingresos	135,6	1,000	161,9
Gastos	103,0	800	169,0
Inversión social	82,5	600	123,8

Fuente: Elaboración propia adaptada de León & Bird (2018) “Hacia una nueva filantropía en el Perú”.

De esta inversión social la mayor parte se registra en el sector educación, que es donde se desarrolla la FIHU, con una inversión promedio US 404 mil por año, seguido de arte, cultura y patrimonio con US\$ 280 mil. Asimismo, la inversión en salud y vida sana que es otro de las áreas donde podrían desarrollarse las actividades de la FIHU ocupa el tercer lugar en inversión promedio con US\$ 201 mil, como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14.

Montos de inversión social según temática

	Monto total de inversión social	Inversión promedio por organización	Mediana de la inversión social
	millones de US\$	miles de US\$	miles de US\$
Educación	27,9	404,1	60,7
Arte, cultura y patrimonio	15,1	280,0	23,4
Bienestar y desarrollo social	13,1	192,6	16,1
Desarrollo productivo	7,3	165,3	29,3
Salud y vida sana	7,0	201,0	33,8
Ciudadanía y seguridad	4,0	182,4	15,7
Política e instituciones	3,2	102,6	49,5

Fuente: Elaboración propia adaptada de León & Bird (2018) “Hacia una nueva filantropía en el Perú”.

Del estudio realizado en el año 2018, también se ha evaluado las proyecciones que han realizado las organizaciones del tercer sector en el Perú sobre sus presupuestos del siguiente periodo, obteniéndose como resultado que el 37% proyecta que su presupuesto anual aumentará en los próximos años, el 47% que mantendrán los mismos niveles y sólo el 16% estima que su presupuesto será reducido, como se muestra en el Tabla 15.

Tabla 15.

Detalle de las proyecciones del presupuesto (% de organizaciones)

		Proyeccion cualitativa		
Proyección cuantitativa		NEGATIVO	NEUTRAL	POSITIVO
	Disminuye	16%	-	-
	Sin cambios	31%	12%	4%
	Aumenta	-	-	37%

Fuente: Elaboración propia adaptada de León & Bird (2018) “Hacia una nueva filantropía en el Perú”.

4.3 Conclusiones

La FIHU tiene un gran potencial de crecimiento, debido a que estas organizaciones aún cuentan con espacio para seguir desarrollándose ya que los sectores donde se desarrollan sus actividades son los sectores donde se realiza una mayor inversión social en el Perú (Educación y Salud). Sin embargo, para lograr dicho crecimiento es necesario contar con un

plan estratégico que lo oriente hacia el objetivo y permita contar con mecanismos de medición de la gestión y del impacto social de la FIHU. El análisis de los problemas identificados nos permite desarrollar planes de acción con nuevos retos y cambio materiales aprovechando las fortalezas de la fundación y brechas que aún existen en la sociedad peruana que necesitan de programas con impacto social. La FIHU necesita prepararse para un futuro que podría ser no tan beneficioso para los objetivos que hoy tiene la fundación, como en todo cambio existe un riesgo, el objetivo es mitigarlo con un plan que evalúe todas las aristas de riesgo y que permita mantener el propósito de la FIHU aumentando el alcance de impacto social manteniendo, colaborando con el desarrollo de la sociedad peruana.

En la actualidad, las organizaciones del tercer sector tienen un gran potencial como agente activo contribuyendo a generar el diálogo con el Estado e identificando y promoviendo intereses comunes que conlleven a influir positivamente en el diseño y desarrollo de políticas sociales que ayuden a mejorar la condición de vida de muchas personas en extrema pobreza, por ejemplo. Para ello se requiere una coordinación entre ambos agentes para mejorar la interacción y participación de estas organizaciones. Al respecto, Ferrer, Monje & Urzúa (2005) opinaron “Los esfuerzos que las ONGs realicen serán en vano si es que el Estado no realiza acciones para mejorar los procesos de participación institucional de las ONGs, en el desarrollo de políticas públicas para la superación de la pobreza” Sin embargo, el gran reto que enfrentan es ser sostenibles en el tiempo, dado que existe cada vez menor oferta de recursos económicos provenientes de países desarrollados para las entidades del tercer sector en el Perú. Para ello es necesario diversificar sus fuentes de financiamiento mediante programas sociales atractivos para nuevos patrocinadores, que permita pasar del grupo de organizaciones cuyo financiamiento corresponde a empresarios, como lo es en la actualidad, al grupo de organizaciones autosostenibles o diversificada.

Capítulo V: Análisis de causa raíz del problema

Luego de analizar a la FIHU hemos podido encontrar que el problema principal es el siguiente:

“La ausencia de una administración estratégica limita la sostenibilidad financiera de la FIHU e impide la generación de un mayor impacto social, ambiental y económico en el Campo de la salud”

5.1 Causas identificadas

Como causas del problema identificado, en primer lugar, tenemos la falta de una estrategia definida que le permita a la FIHU tener un horizonte y pautas establecidas que indiquen el camino al objetivo, con indicadores que monitoreen los programas y el verdadero impacto en la sociedad. Es importante indicar que probablemente medir el impacto a nivel social es bastante subjetivo y existen muchas aristas, es la parte más álgida de la medición y seguimiento por su complejidad. En segundo lugar, las personas, es decir, por un lado, los líderes no interiorizan la necesidad de un cambio y como consecuencia, no definen una estrategia, por otro lado, al carecer de una estructura organizacional orientada a una estrategia, la FIHU carece de personal que le permita el desarrollo de nuevos programas y a su vez un correcto monitoreo. El compartir funciones con personal de ALAFARPE limita la capacidad de generar cambios particulares para la fundación ya que siempre están supeditados a las prácticas de ALAFARPE. En tercer lugar, recursos, si bien es cierto existe eficiencia en el uso de estos, no hay una propuesta para incrementar estos recursos, es decir, abrir la alternativa de nuevos patrocinadores. La dependencia financiera con ALAFARPE si bien podría ser una fortaleza, esta a su vez ha generado un statu quo en la FIHU con respecto a sus recursos. La FIHU no cuenta con políticas y procedimientos para obtener de recursos fuera de a ALAFARPE. Finalmente, si bien es cierto, dentro del sector salud, la FIHU está

bien posesionada, no existe un plan de marketing que le permita potenciar la marca y atraer nuevos patrocinadores con la finalidad de incrementar recursos con nuevos programas.

5.2 Principales causas del problema

Estrategia. Hoy la FIHU no cuenta con una estrategia que genere valor, si bien es cierto, cuentan con una propuesta diferenciada dado que sus programas están direccionados al sector salud, no hay una estrategia. No se ha tomado la decisión entre seguir con la dependencia de ALAFARPE o abrir las puertas a nuevos patrocinadores. Por otro lado, incursionar en nuevos programas aprovechando las necesidades del sector farmacéutico también podrías ser una alternativa, esta situación de elegir, se convierte en un problema que debe ser abordado con un horizonte de por lo menos una década.

Indicadores. Como se ha mencionado, la carencia de indicadores no permite tener claridad en el alcance de los programas, si bien es cierto se controla los montos por beneficiario, cantidad de beneficiarios, tanto para las becas de honor como los premios por investigación y el tiraje de la revista, no es posible medir cuantitativamente, que impacto tienen los programas en las personas beneficiadas, en el sector salud y por ende en la sociedad. La FIHU no ha utilizado la información pública como las estadísticas del INEI como herramienta para tomar decisiones. Esta situación podría estar dejando pasar oportunidades y destinando fondos en actividades que no generan valor. Por otro lado, esta carencia genera la ausencia de metas, ya que no existe un horizonte claro y objetivo.

Personas. La toma decisiones está centrada en el Consejo Directivo de las Fundación, si bien estas han sido acertadas en el sentido que concretamente se han canalizado fondos para ayudar de una manera filantrópica, no se han tomado decisiones considerando el impacto del apoyo más allá de lo económico, por lo tanto direccionar esta ayuda de manera estratégica no ha sido una práctica en la FIHU, claramente habría que realizar cambios en la manera de ver y hacer las cosas, este cambio es responsabilidad de los líderes, quienes por el perfil,

médicos en su mayoría, no tendrían las capacidades y conocimientos técnicos para hacerlo. Por otro lado, si bien la fundación busca minimizar gastos y maximizar los recursos, se está sacrificando en la estructura, la posibilidad de contar con personal especializado que permita generar mayores recursos y nuevos programas. Hoy un empleado tiene la responsabilidad de realizar todas las actividades administrativas, logrando un bajo costo para la fundación en términos dinerarios, pero un alto costo en términos de oportunidades.

Recursos. La dependencia de un solo patrocinador arriesga la continuidad de la fundación. A pesar de estar en el mercado por más de 50 años no se ha mitigado el riesgo de la dependencia y hoy no existen alternativas planteadas en la Fundación. El Perú ha dejado de ser visto como un país pobre que necesite apoyo, las organizaciones prefieren canalizar la ayuda a países más necesitados, motivo por el cual hoy en día buscar nuevos patrocinadores necesita de una estrategia clara, un soporte reputacional intachable y experiencia que haga a la fundación atractiva para la recepción de fondos.

Procesos. La FIHU no ha modernizado sus procesos de selección utilizando la tecnología disponible. Por otro lado, no cuenta con normativas y políticas escritas, estas son manejadas empíricamente, confiando en las buenas prácticas del personal. Con ello, limita así, la posibilidad de nuevos aportantes por falta de procesos que permitan demostrar transparencia en la gestión.

Programas. La FIHU mantiene los mismos programas hace varios años los cuales han tenido variaciones mínimas que les ha permitido mantenerse en el mercado. Sin embargo, es preciso para la obtención de recursos una mayor variedad de proyectos que decanten en programas exitosos de mayor alcance e impacto social. La FIHU no ha sabido aprovechar a los socios de ALAFARPE para buscar más beneficios, concentrándose solo en el aporte anual.

Cambio. Hacer las cosas como se han venido haciendo hace 50 años se vuelve en una costumbre, para bien o para mal, en ese sentido, a pesar de que los objetivos de la fundación tengan una apariencia de logro, no necesariamente se debe considerar exitosa. Si bien la fundación no cuenta objetivos monetarios, debe tener la ambición de aumentar su capacidad de ayuda, multiplicar sus actividades y así tener mayor impacto positivo en la sociedad. No haber sometido a la FIHU a cambios es un problema que no ha permitido ver nuevas oportunidades.



Capítulo VI: Alternativas de soluciones evaluadas

A fin de determinar las posibles soluciones al problema principal y sus causas que la originan se han identificado las siguientes alternativas: a) diseño y elaboración de un plan estratégico institucional, b) Elaboración Reportes de Sostenibilidad, c) Menor dependencia de ALAFARPE, d) Alianzas estratégicas con entidades de salud y universidades y e) Utilización de tecnología para fundaciones y f) Sistema de control de gestión.

6.1 Alternativas para resolver el problema

6.1.1 Diseño y elaboración de un plan estratégico institucional

Esta solución le permitirá a la FIHU establecer objetivos concretos tanto en el corto y largo plazo, así como las acciones a ejecutar con la finalidad de cumplir su rol como institución comprometida con el desarrollo de la salud en nuestro país. Para ello será necesario que la FIHU, a través de sus líderes, tome la decisión, en su mayoría, que existe la necesidad organizacional de efectuar cambios a la forma de gestión actual. En este sentido, el modelo de Planificación Estratégica a seleccionar sería el secuencial, el cual está compuesto por una serie de pasos sobre los cuales se va trazando el camino de la institución hacia el futuro. De esta manera, la FIHU tendrá la oportunidad de afinar su visión y misión, de ser necesario, así como de contar con un código de ética propio, entre otros. Según, D'Alessio, I. F. (2016):

La formulación estratégica, planeamiento estratégico, se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la

competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada. La figura 9 resume el proceso de planeamiento estratégico.

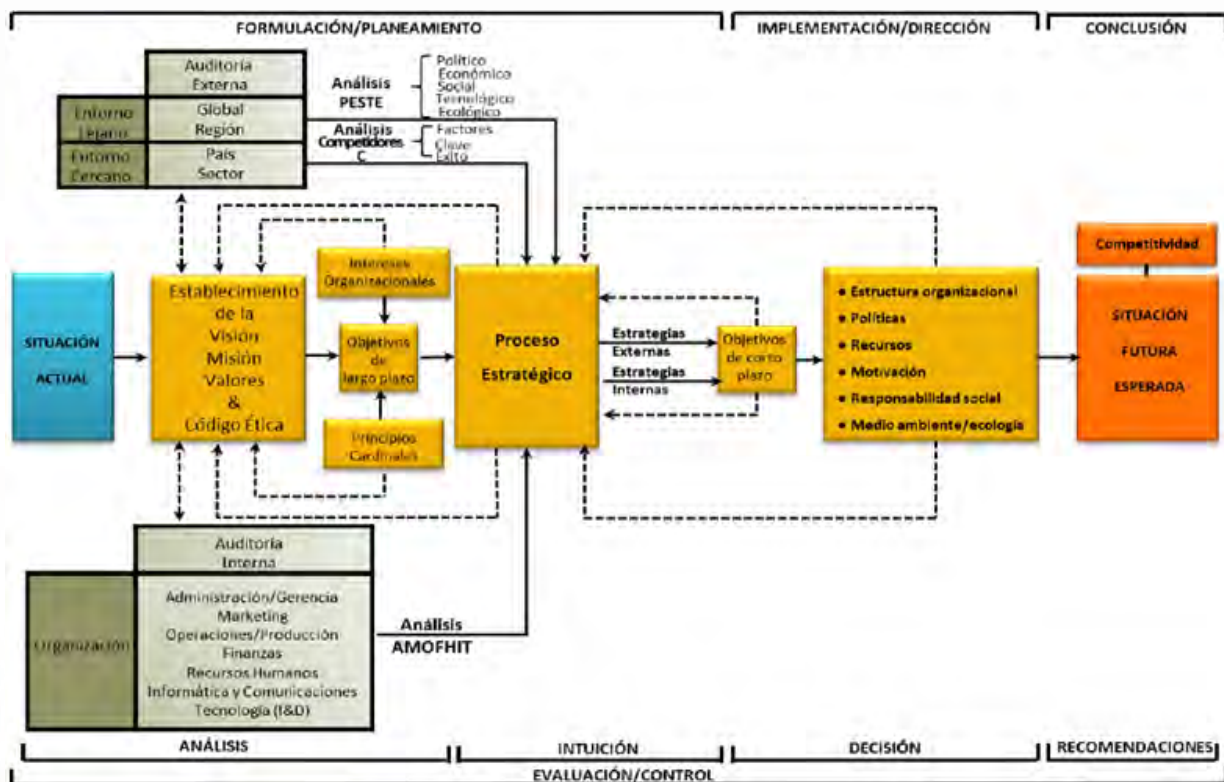


Figura 9. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson”.

Adicionalmente hay que señalar que el éxito de la planificación estratégica dependerá mucho de su implementación por parte de los líderes pues es bien sabido que este es uno de los obstáculos difíciles a superar y muchas instituciones a pesar de contar con un documento bien formulado no lo implementan. En adición a ello, una vez implementado los líderes también deberán de hacerle seguimiento y cambios, de ser necesario, ante cualquier ajuste en el contexto interno y/o externo. Esto hace que este modelo adquiera carácter dinámico dado su sensibilidad a variaciones respecto al planteamiento inicial para lo cual establecer indicadores de medición serán necesarios para la medición cuantitativa y desempeño de los procesos que se lleven a cabo.

6.1.2 Mejora en la elaboración del Reporte de Sostenibilidad

Actualmente la FIHU emite un reporte de sostenibilidad basado en los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI), sin embargo, la información que se muestra es general y reducida; como se muestra en la figura 10. En este sentido, al contar con un informe que brinde mayor detalle sobre las actividades que realiza la FIHU para la sociedad, así como demostrar como ellas están alineadas a la estrategia de sostenibilidad de la HIHU, éste le permitirá poder comunicar de forma mucho más transparente su impacto en lo económico, social y ambiental. De hecho, su grupo de interés de la FIHU tendrá mucha más información para decidir si la apoya económicamente, diferenciación respecto a otras fundaciones o instituciones dentro del sector salud que desarrollen actividades sociales.

GRI 102: CONTENIDOS GENERALES	
Perfil de la empresa	
Contenido General	Página
102-1: Nombre de la empresa	06 - 07
102-2: Principales marcas, productos y servicios	12 - 17
102-3: Ubicación de la sede	10 - 11
102-4: Ubicación de las operaciones	10 - 11
102-5: Propiedad y forma jurídica	08
102-16: Valores, principios, estándares y normas de conducta	08 - 09
GRI 200: ECONOMÍA	
Contenidos temáticos	Página
GRI 201: Desempeño económico	20 - 21
GRI 201-1. Valor económico directo generado y distribuido.	20 - 21
GRI 203-2 Impactos económicos indirectos	20 - 21
GRI 300: MEDIO AMBIENTE	
Contenidos temáticos	Página
GRI 305- 1 Emisiones	22 - 23
GRI 400: TEMAS SOCIALES	
Contenidos temáticos	Página
GRI 405-1: Diversidad e igualdad de oportunidades	24 - 27
GRI 413-1: Comunidades locales	24 - 27

Figura 10. Estándares GRI reportados por la FIHU. Tomado del “Reporte de Sostenibilidad GRI de la FIHU 2018”.

6.1.3 Menor dependencia de ALAFARPE

La dependencia proviene tanto en la dirección como en la financiera. Respecto a la dirección, ésta debería ser más abierta para que pueda ingresar otros profesionales que no necesariamente sean del sector salud sino por el contrario que sean profesionales con conocimientos acerca de gerencia empresarial. Esto le brindará a la FIHU un nuevo criterio para la toma de decisiones sobre su futuro. En lo que se refiere a la dependencia financiera, ésta debe empezar a ser más diversa a fin de que la FIHU puede expandir su ámbito de acción y, principalmente, empujar de forma indirecta que la institución busque ser más competitiva para así captar fondos de otras Fundaciones más grandes u otra organización que se identifique con la FIHU.

6.1.4 Alianzas estratégicas con entidades de salud y universidades

En el sector salud hay espacio para seguir aumentando aliados y alianzas de colaboración con clínicas privadas, farmacias y boticas; e incrementar el número de laboratorios locales como socios. El foco para las entidades de salud debería ser en aquellas instituciones que radican en provincias. Adicionalmente, la FIHU deberá establecer alianzas con las universidades que cuenten con carreras de medicina. De igual forma, se propone que se enfoquen en universidades de provincia a fin de que el alcance de sus acciones llegue a estas zonas geográficas. Para ello se deberá elaborar un plan de visita tanto para entidades de salud y universidades con personal de la FIHU, el cual podría recaer tal función en un representante del consejo directivo y el secretario.

6.1.5 Utilización de tecnología para fundaciones

Hoy en día la FIHU no utiliza la tecnología para poder aumentar su impacto, ser más eficiente en la gestión, aprovechar su propia data para elaborar estadísticas propias, entre otros. En esa línea, lo que le conviene a la FIHU es empezar su automatización. Para ello tendrá que evaluar la adquisición de un software que sea exclusivo para organizaciones del

tercer sector. No obstante, esto va ligado a que tanto la estructura de la FIHU ha cambiado a uno con mayores procesos y procedimientos.

6.1.6 Sistema de control de gestión

Una de las cosas que carece la FIHU es el seguimiento a los fondos entregados a los estudiantes para que paguen sus estudios. Es por ello por lo que, en las entrevistas llevadas a cabo, la organización manifestó que no tiene conocimiento certero que los fondos entregados hayan sido orientados en su totalidad al pago de sus estudios puesto que pudiera ser el caso que lo utilizó para otros fines toda vez que estos recursos monetarios son entregados al estudiante en efectivo. Una forma de control, por ejemplo, sería que la FIHU transfiera los fondos directamente a la universidad, para pagos de matrículas. Es decir, los fondos se liberarían y agotarían conforme el estudiante sustente la necesidad de fondos relacionado con sus estudios. Otra forma sería el de agrupar la información generada por la misma FIHU para llevar un control estadístico sobre los beneficios otorgado por la FIHU a la sociedad; ello le permitiría poder transmitir de manera más precisa su impacto.

6.2 Evaluación de alternativas

En concordancia, con el detalle de las alternativas de solución planteadas, se realizará la evaluación de estas, tomando en cuenta la prioridad que representan en la FIHU para resolver el problema identificado en el capítulo V. Para ello se considera los siguientes criterios: i) si la alternativa es viable; es decir que puede ser realizado sin inconvenientes dado la actual situación de la FIHU ii) representan una solución efectiva que remedia el problema planteado iii) Tienen un impacto positivo; es decir tienen un alto beneficio para la FIHU. Por otro lado, se asigna un peso a cada criterio mencionado de 30%, 40% y 30% respectivamente, además de un puntaje para cada una de las alternativas, entre 1 y 10, donde 1 es el menor valor y 10 es el máximo, tal como se detalla en la Tabla 16.

Tabla 16

Alternativas de solución propuestas

	Viabilidad	Efectividad	Impacto	Puntaje
Peso	30%	40%	30%	
1. Plan Estratégico				23.1
1.1 Aprobación del Consejo Directivo	5	8	8	
1.3 Diseño e Implementación	8	8	8	
1.4 Medición de desempeño	8	8	8	
2. Reporte de Sostenibilidad				22.2
2.1 Revisión de actividades	5	8	8	
2.2 Medición de impactos en los social, ambiental y económico	5	8	8	
2.2 Preparación de reporte	8	8	8	
3. Dependencia				13.9
3.1 Directiva	4	8	8	
3.2 Financiera	5	8	8	
4. Alianzas Estratégicas	5	7	7	6.4
5. Tecnología	5	8	8	7.1
6. Sistema de control de gestión	5	8	8	7.1

De acuerdo con esta evaluación, las alternativas que obtienen el mayor puntaje son la N°1 y la N°2 respectivamente, lo cual brinda a la organización una idea general por donde se encuentra el punto de partida para resolver la problemática de la FIHU. Sin embargo, será potestad de la FIHU tomar las propuestas planteadas, implementado la alternativa N°1 o N°2 o todas de ellas.

Capítulo VII: Solución propuesta

De acuerdo con el análisis realizado en el capítulo anterior, resulta importante e indispensable implementar un conjunto de acciones para resolver la problemática de la FIHU descrita en el capítulo V. De todas las soluciones propuestas en el capítulo anterior, resulta necesario en primer lugar, efectuar el diseño, elaboración e implementación de un plan estratégico institucional (PEI), considerando el desarrollo sostenible de la FIHU, sin embargo, la elaboración de esta propuesta de solución puede verse limitada por la falta de un liderazgo estratégico del consejo directivo como máximo organismo directivo de la FIHU que promueva asumir el reto de realizar un cambio en la gestión. A pesar de la limitante mencionada anteriormente, es importante resaltar los años de experiencia, así como la trayectoria de la FIHU, los convierte en una institución con base sólida para emprender los cambios necesarios en la institución.

Tal como se describió en capítulos anteriores, la FIHU ha mantenido la misma forma de gestionar sus recursos y actividades por más de 50 años, por ello es importante promover el liderazgo estratégico en el consejo directivo, orientado al cambio y a la sostenibilidad a largo plazo de la FIHU. Esto resulta de vital importancia, pues sin un liderazgo estratégico, el objetivo principal de la fundación de participar como un agente de cambio que genere un importante impacto social, principalmente donde las instituciones públicas o privadas no tienen cobertura de apoyo social en el sector salud, seguiría limitado. Así mismo, como parte de las acciones de un consejo directivo con enfoque estratégico será efectuar el diseño, elaboración e implementación de un plan estratégico institucional, pues dada la importancia de establecer la visión, misión e intereses organizacionales, así como los objetivos a alcanzar a corto y largo plazo para la FIHU. Este plan deberá establecer indicadores de medición, así como reuniones de revisión de avances versus lo ejecutado, de tal manera, que se realicen los

cambios requeridos, que aseguren el cumplimiento de los objetivos, adicionalmente deberán definir la cultura y estructura organizacional que soporten la estrategia de la compañía.

Se considera como segunda alternativa de solución, la mejora en la preparación del reporte de sostenibilidad de acuerdo con los estándares GRI, utilizado actualmente, ya que debe considerarse como herramienta de gestión para la organización y de comunicación con los grupos de interés. En ese sentido, el reporte de sostenibilidad es una efectiva herramienta de gestión que debe estar vinculado a la estrategia, sin embargo, su preparación y contenido actual no la contempla, desaprovechando así las ventajas de su utilización como: la diferenciación, reputación, información homogénea, identificación de temas materiales y su impacto, riesgos y oportunidades de mejora en la organización. Es importante señalar que en el proceso de elaboración del reporte GRI que se elabora anualmente, permitirá validar la evolución estratégica y sostenible de la organización, mejorando la competitividad y planificación.

Capítulo VIII: Plan de implementación y factores de éxito clave

El plan de implementación incluye una serie de actividades que se deberán llevar en la FIHU para lograr los objetivos esperados tanto en corto plazo como en el largo plazo, estas se realizarán en dos fases. La primera fase comprende las actividades referidas al diseño e implementación, así como el seguimiento de indicadores del plan estratégico. La segunda fase, incluye las actividades a realizarse para mejorar la elaboración y presentación del Reporte de Sostenibilidad, el mismo que deberá estar alineado al plan estratégico de la FIHU. Para ello se presenta un cronograma de actividades representado en un gráfico de implementación de Gantt, adicionalmente se detallan los factores clave de éxito identificados

en la Fundación, que le permitirá ser más competitivo en el sector, a nivel local e internacional.

8.1 Actividades

Como punto de partida, en la primera fase se deberá contar con un líder que sustente ante el Consejo Directivo y asuma las coordinaciones de todo lo necesario para que la FIHU evalúe la necesidad de contar con un Plan Estratégico Institucional. Una vez aprobado se deberá iniciar el proceso de evaluación de proveedores y autorización del presupuesto económico para la contratación de una empresa consultora especialista en la elaboración de planes estratégicos de preferencia con experiencia en el tercer sector. Una vez contratado el proveedor por el servicio de consultoría se deberá aprobar el plan de trabajo definiendo hitos para la elaboración del PEI. El proceso de elaboración del PEI tendrá una duración aproximada de cuatro meses, luego deberá ser presentado al Consejo Directivo para su aprobación. Luego de ser aprobado el PEI se deberá evaluar y autorizar el presupuesto para su implementación. Finalmente, se realizarán evaluaciones periódicas de los objetivos planteados en el PEI, realizando los ajustes necesarios y oportunos de cara a la estrategia planteada.

En la segunda fase, con el PEI aprobado, se deberá gestionar a través del líder responsable la mejora en la preparación del Reporte de Sostenibilidad para ello se evaluarán propuestas de proveedores especializados en este tipo de reporte. De acuerdo con los estándares GRI (102-14), es necesario que la compañía cuente con un plan estratégico que contenga lineamientos de sostenibilidad, analizando el impacto material en lo social, económico y ambiental. En lo social, por ejemplo, analizar y evaluar el impacto del programa de otorgamiento de becas en la mejora del NSE de los beneficiarios y su entorno familiar, el alcance y contribución al campo de la salud de las investigaciones patrocinadas por la fundación, así como el impacto que podría tener la segmentación geográfica de los programas

para reducir las brechas de profesionales en el sector salud de las provincias del Perú. Esto último apoyaría a la FIHU en su objetivo de elevar los estándares de salud en las zonas de influencia de los beneficiarios. En lo económico, por ejemplo, analizar y evaluar el impacto de la dependencia financiera con ALAFARPE, las futuras alianzas estratégicas con las clínicas de provincia y las que tengan alcance nacional como Essalud y el Ministerio de Salud, el plan de promoción y captación de fondos del exterior provenientes de organizaciones de países desarrollados que destinen fondos a programas de Líneas verdes (ambientales), a fin de diversificar las fuentes de financiamiento. Finalmente, en lo ambiental, por ejemplo, analizar y evaluar el impacto de alianzas estratégicas para generar valor compartido con los laboratorios, aseguradoras, hospitales, clínicas y farmacias a través del desarrollo de nuevos programas de impacto ambiental como el reciclaje de medicinas y empaques, para captar mayores patrocinadores con líneas verdes.

Para la elaboración del reporte se deberá establecer un esquema de reuniones con los responsables de los programas, contabilidad, Consejo Directivo, ALAFARPE y demás stakeholders para poder contar con la cantidad de información suficiente que permita la elaboración del reporte utilizando mayor contenido en base al conjunto de estándares GRI. Una vez elaborado el Reporte deberá ser aprobado por el Consejo Directivo para finalmente utilizarlo como instrumento de comunicación con los stakeholders.

8.2 Gráfico de implementación de Gantt

Para la elaboración del gráfico de Gantt, se detalla las actividades planificadas en cada fase, la persona responsable de su ejecución, la frecuencia de ser el caso, y el tiempo que demoraría tal actividad, tal como se detalla en la tabla 17.

Tabla 17

Planificación de Actividades

Fase	Actividad	Responsable	Frecuencia	Duración
Planeamiento y puesta en marcha del PEI				
	1. Aprobación del consejo directivo del requerimiento de implementar un plan estratégico.	Secretario General		1 mes
	2. Evaluación de propuestas de proveedores de consultoría.	Secretario General		1 mes
	3. Aprobación del proveedor de consultoría.	Consejo Directivo		15 días
	4. Aprobación del presupuesto de servicio.	Consejo Directivo		15 días
	5. Aprobación del plan de trabajo e hitos.	Secretario General		15 días
	6. Revisión y aprobación del informe final.	Consejo Directivo		3 meses
	7. Aprobación del plan de implementación del PEI.	Consejo Directivo		1 mes
	8. Implementación del PEI.	Secretario General		3 meses
	9. Revisión de indicadores.	Secretario General	Mensual	15 días
	10. Evaluar y realizar ajustes al PEI.	Secretario General	Semestral	1 mes
	11. Aprobación de los cambios propuestos al PEI.	Consejo Directivo	De ser necesario	1 mes
Reporte de Sostenibilidad				
	1. Definir un líder en la mejora de la preparación del reporte de Sostenibilidad	Secretario General		1 mes
	2. Evaluación de propuestas de consultores especialistas	Secretario General		1 mes
	3. Aprobación del presupuesto y propuesta de servicio	Consejo Directivo		15 días
	4. Reuniones con las áreas funcionales	Secretario General	Mensual	2 meses
	5. Presentación del reporte de sostenibilidad por el proveedor	Secretario General		2 meses
	6. Aprobación del reporte de Sostenibilidad	Consejo Directivo		1 mes
	7. Comunicación a los grupos de interés	Secretario General	Bimestral	1 mes

El desarrollo propuesto de actividades se muestra a continuación en la Figura 11, tomando como fecha de inicio propuesta el mes de enero del 2020 y fecha de término durante el mes de enero 2021.

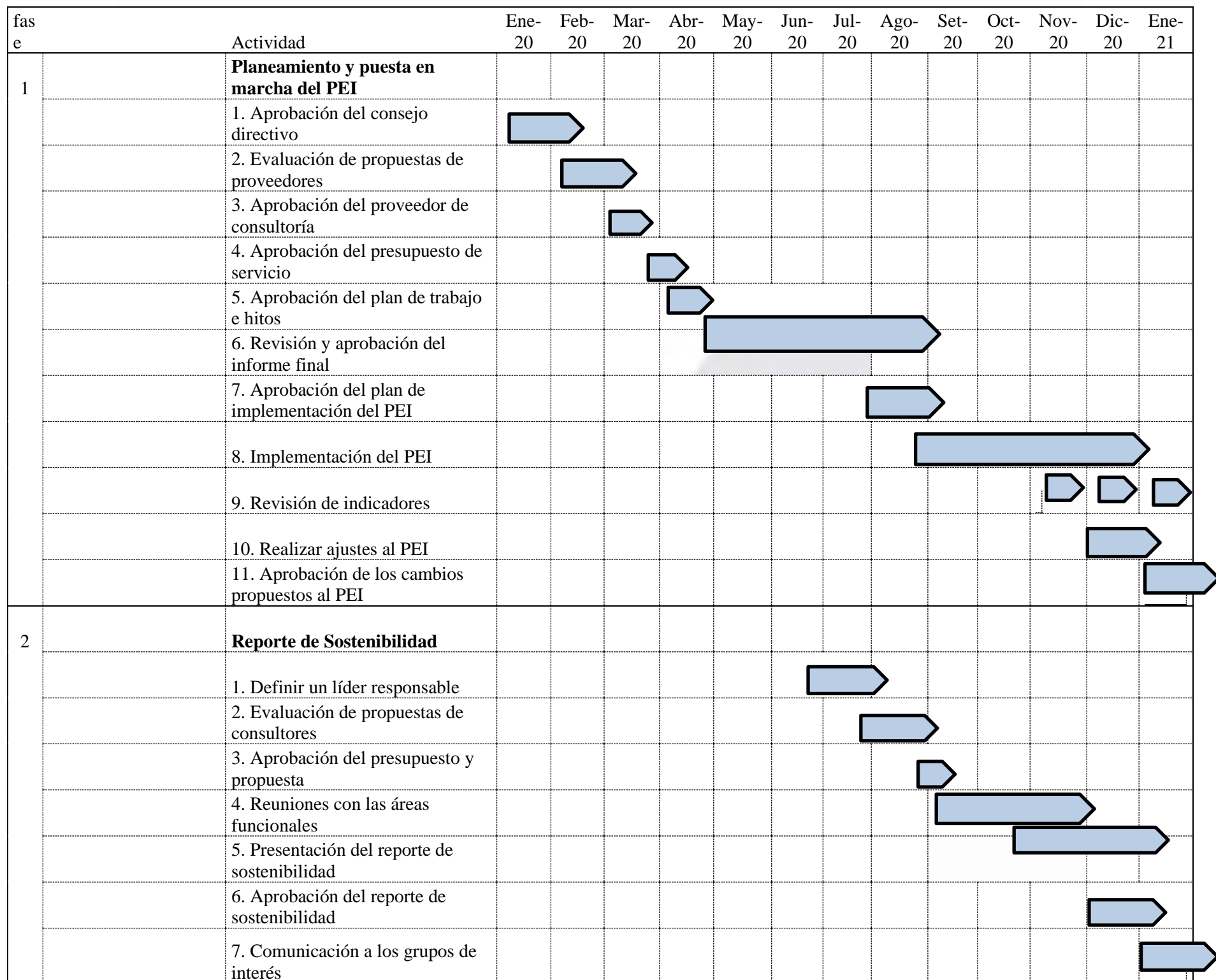


Figura 11. Gráfico de implementación de actividades de Gantt. Elaboración propia.

8.3 Factores de éxito clave

Los factores de éxito aseguran que las actividades anteriormente descritas se lleven a cabo de acuerdo con los objetivos y cronograma planteado con la finalidad de lograr los resultados esperados, en ese sentido hemos identificado los siguientes factores de éxito:

Liderazgo Estratégico

Los principales directivos deben tener la apertura, como primer paso, para darse cuenta de las debilidades y amenazas que actualmente enfrenta la organización, entendiendo que el escenario social, económico y ambiental desde su fundación, hace más de 50 años, ha venido cambiando y, ajustándose a nuevas realidades y necesidades. En esa línea, la FIHU tendrá que tomar la decisión de encargar a un miembro, dentro o fuera de su estructura organizacional, la tarea de liderar los cambios necesarios y aceptados por el directorio. Esta persona será el líder que coordinará, diseñará, propondrá y ejecutará las estrategias idóneas para alcanzar la transformación de la organización sobre la base de una visión de largo plazo.

No obstante, ello no implica que los principales directivos desde sus puestos llamen, a su vez, a la integración de todos los involucrados convirtiéndose también en líderes, que no sólo fomenten, sino que también se involucren en actividades de elaboración, implementación y monitoreo de, por ejemplo, el plan estratégico. Para ello es necesario que el rol de estos líderes sea estratégico en el sentido que deben anticiparse y estar preparados para orientar el rumbo de la institución. Por lo anterior comentado, la estrategia seleccionada y a seguir es fundamental, así como, los encargados de llevarla a cabo; toda vez que sería un cambio material en la gestión de la fundación.

Presupuesto

Actualmente, la dirección de los fondos recibidos por parte de los asociados de ALAFARPE, son principalmente utilizados para el financiamiento de los servicios que brinda la FIHU a la sociedad; y el resto para cubrir costos de venta y gastos operativos. Sin

embargo, en un escenario en donde se apruebe la estrategia a seguir, la cual implica contar con un planeamiento estratégico, que a su vez, involucra una serie de actividades individuales desde la publicidad, contrato de nuevo personal, tecnología, entre otros, se necesitarán recursos para cubrir estos gastos operativos adicionales. La consecuencia de lo anterior es que se afectará su principal actividad, por lo que la FIHU deberá contar con los recursos económicos suficientes que le permita realizar la contratación de los proveedores necesarios con el fin de contar con el plan estratégico y el reporte de sostenibilidad propuestos o evaluar reducir su alcance de apoyo actual; ambas acciones estarán orientadas con miras a lograr un mayor impacto en el largo plazo.

Resistencia al cambio

Los principales directivos de la FIHU deberán ser conscientes que actualmente la organización sufre una falta de visión de largo plazo toda vez que vienen centrándose en un accionar de corto plazo, esto implica también reconocer su actual posición competitiva frente a sus pares inmersos en el mismo sector. Ante ello, sería necesario que contraten a terceros profesionales a fin de realizar un análisis de la Fundación que determine y explique, de manera imparcial, su real situación y las estrategias que le permitirán obtener un crecimiento sostenible en el futuro. Con todo ello, los directivos, al tener una comprensión clara de los factores internos y/o externos, tendrán como el principal reto el de salir de su zona de confort, la misma que han mantenido desde su creación y que, de no considerarlo, esto podría atentar contra el desarrollo sostenible de la Fundación.

Proveedor

Existe el riesgo de no realizar una correcta contratación del proveedor consecuencia de la inexperiencia del FIHU en estos temas y de un probable presupuesto limitado. Sin embargo, se debe aprovechar la experiencia, contactos y el poder de negociación de los miembros de ALAFARPE a favor de la FIHU para conseguir las mejores opciones de

proveeduría, con ello, los tiempos de evaluación y contratación serán mejores, asegurando la calidad y nivel de profesionalismo del proveedor. Por otro lado, deberán tener claro si concentraran los servicios de proveeduría con una sola empresa o tener varias, esta situación podría también implicar que la organización designe a una persona que se encargue de monitorear los avances y requerimientos solicitados, si bien el líder encargado lo podría realizar, quizás lo más eficiente es que tenga un reporte sobre este punto, de ese modo, el cumplimiento de los tiempos y la calidad de los informes dependerá del nivel de profesionalismo del proveedor.

Cultura Organizacional

Como eje del plan la FIHU debe contar con una cultura organizacional que los defina, alineada a su misión y que les permita generar confianza en el mercado, la que además de estar descrita formalmente en un documento, debe contar con el compromiso de los directivos de la fundación para comunicar a todo nivel los principios y valores que direccionaran a la organización al logro de los objetivos estratégicos planteados y sobre todo enseñar con el ejemplo y con acciones concretas el rumbo de la FIHU. Este punto es muy importante toda vez que de continuar con la actual cultura, la cual implica mantener comportamientos que no suman y que por el contrario restan, no fomentaran el cambio requerido dentro de la organización. En ese sentido, con una cultura organización definida, la FIHU obtendrá el compromiso de sus colaboradores a fin de que la estrategia establecida se adhiera a la organización y ésta se vea cada vez fortalecida por el apoyo de todos dentro de la FIHU.

Capítulo IX: Resultados esperados

Luego de implementar las actividades mencionadas en el capítulo anterior, se espera que, durante el año 2020, la Fundación consiga un impacto positivo tanto en la gestión como en la generación de recursos y alcance de su objetivo principal. Es por ello por lo que se espera que los miembros del Consejo Directivo tomen conciencia de la importancia de los cambios en la gestión de una manera más estratégica. Interiorizando el concepto de desarrollo sostenible en la Fundación, así como el liderazgo en el proceso de implementación y comunicación de la estrategia definida. En adición a ello, el Consejo debe comprometerse en conseguir el fondeo necesario para financiar la inversión que involucrará el nuevo modelo de gestión, sin que ello reduzca el apoyo económico actual que financian las actividades vigentes de la FIHU.

Definir los intereses de la organización, alineados a la visión y misión. Contar con políticas, valores y cultura organizacional propios de la Fundación. Analizar el entorno y situación actual de la fundación, así como establecer los objetivos de corto y de largo plazo hacia el 2030 asociándolos con indicadores que permitan monitorear su evolución respecto a lo planificado, es decir, contar con una gestión más eficiente y profesional.

Incrementar el Presupuesto Anual de manera sostenible abriendo el horizonte de potenciales nuevos patrocinadores nacionales o extranjeros, de modo tal que permita a la FIHU diversificar sus fuentes de financiamiento y que sus ingresos no dependan exclusivamente del aporte de ALAFARPE, ampliando el alcance del apoyo a nivel nacional y aumentar número de beneficiarios.

Contar una adecuada estructura organizacional que soporte a la estrategia, como lo señala D'Alessio (2015) “es imposible realizar cambios profundos, como los del plan estratégico si se continúa con la estructura actual”. En este sentido, la responsabilidad de la

gestión recaerá en una persona encargado de coordinar y participar en el diseño, elaboración e implementación del Plan Estratégico de la fundación.

Fortalecer la marca utilizando mecanismos de comunicación como los reportes de sostenibilidad. La mayoría de las organizaciones del tercer sector, dan por sentada que su imagen está solo relacionada a realizar actividades filantrópicas y de apoyo en aquellos segmentos donde el estado tiene poca o nula presencia, sin embargo, no es suficiente. Por lo que, es necesario promover y difundir las actividades realizadas por la Fundación Instituto Hipólito Unanue, con la finalidad de posicionar la marca FIHU. En ese sentido, el reporte sostenibilidad GRI ayuda a la organización a comunicar de forma estandarizada los impactos sociales, económicos y ambientales a los grupos de interés.

Finalmente, la FIHU deberá aprovechar la relación con los laboratorios para crear un programa que impacte directamente de manera positiva con el medio ambiente, como, por ejemplo, el reciclaje de medicinas de manera organizada, actividad que se viene realizando en España a través de una asociación llamada SIGRE que busca garantizar la correcta gestión medioambiental de los envases y restos de medicamentos de origen doméstico.

Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones

10.1 Conclusiones

La FIHU muestra una falta de dirección estratégica, misma que se valida con su desempeño actual. Esto parte desde no contar con una visión, misión, política propia de valores y ética. Es así como esta institución sólo promociona su propósito y fin en sus medios digitales, sin embargo, está lejos de llevar a la organización a una posición más relevante dentro de su sector. Al no tener una guía clara de lo que se pretende alcanzar es que la FIHU se ha mantenido en una posición de conformismo que ha generado como principales problemas: la dependencia financiera, la no explotación de la marca FIHU y no aprovechar las oportunidades para ampliar su impacto social, económico y ambiental en su público objetivo. En ese sentido, actualmente la elaboración del reporte de sostenibilidad, bajo estándares GRI, no genera ningún valor agregado para la Fundación.

La FIHU tiene la oportunidad de ampliar su ámbito de acción social toda vez que la participación de la población estudiantil de medicina está por debajo de otras carreras profesionales y muestra disminución desde el 2014 (12.3%, nivel más alto) al 2017 (10.9%). Adicionalmente a ello, se le suma el hecho que el número de médicos por departamentos presenta un sesgo totalmente inclinado hacia la capital, producto de la centralización, por lo que su impacto social tiene un alto potencial de incrementarse al dirigir sus esfuerzos hacia la zona de provincias.

Las instituciones del tercer sector (ONG, Fundaciones, Asociaciones caritativas y en general organizaciones no lucrativas) tienen como uno de sus principales problemas la captación de fondos para la ejecución de su objetivo social. Ello debido a que el recurso financiero cada vez se vuelve escaso, sobre todo para las entidades del tercer sector ubicadas en el país, puesto que se viene recibiendo menor colaboración del exterior toda vez que el Perú se ha convertido en un país de ingresos medios altos. En ese sentido, si bien la FIHU

goza de una estabilidad de su fondeo, ésta se encuentra concentrada en sus socios (Laboratorios Farmacéuticos) en un porcentaje elevado (87% del total recibido) y, además, con tendencia negativa. Esto último implica que si la FIHU desea ampliar su ámbito de acción tendrá que buscar alternativas de fondeo.

A pesar de la amplia experiencia de la FIHU dentro del tercer sector, ésta no ha aprovechado en capitalizarlo en su propio beneficio es decir en posicionar aún más su marca dentro de la comunidad médica y, además, hacerlo a nivel nacional e internacional. Esto ocurre debido a la decisión de conformarse en ser una institución que se enfoca en transferir los fondos recibidos a su público objetivo sin la intención de crear nuevas formas de hacer llegar su apoyo social, así como la comunicación a sus grupos de interés.

Hoy en día las organizaciones sin fines de lucro buscan diferenciarse unas de otras utilizando estrategias de segmentación que le permita enfocarse en su verdadero público objetivo y, de esta manera, mostrarse ante los grupos de interés como una institución que tiene muy claro las estrategias a implementar y el impacto que tendrán en la población en donde desean generar un beneficio social. En esa línea, la FIHU, si bien busca “promover la investigación, enseñanza y divulgación científica en el campo de las profesiones médicas y estimular el perfeccionamiento de estas”, según su portal web, se ha identificado que no precisa en que actividades de dicho sector actúa, puesto que debemos considerar que el sector salud es amplio y lo que puede ocurrir es que algún patrocinador potencial busque a la FIHU para impactar en algún tema en salud, pero ésta no la haga; generando con ello una imagen distinta a sus intereses.

La FIHU soporta la mayoría de sus actividades en ALAFARPE, situación que ha generado una dependencia absoluta, no solo en lo económico, sino también, adoptando sus valores, e incluso, el código de ética, al no contar formalmente con uno, apelan al criterio y buenas costumbres de sus integrantes sin definir una identidad propia.

10.2 Recomendaciones

Contar con un Plan Estratégico Institucional en el menor plazo posible ya de que este depende el rumbo de la Fundación para los próximos años. Para ello será necesario que la Fundación este comprometida a implementar las actividades establecidas en el diagrama de Gantt.

Utilizar el GRI como herramienta de gestión, en principio mejorando su elaboración con la base de una estrategia definida, y no ser utilizado solo como un reporte informativo, por el contrario, debe ser aprovechado dado que cuenta con una estructura que permite a las organizaciones tomar conciencia de los impactos (social, económico y ambiental) de tal manera que puedan hacer los ajustes necesarios anualmente de cara a una gestión responsable con la sociedad y convertirse en una institución más eficiente.

Desarrollar nuevos programas relacionados al sector salud - en medicina, cirugía odontología, farmacia y bioquímica - que atraigan el interés de los stakeholders del sector (farmacias, boticas, clínicas, hospitales, universidades, consumidores, etc.), con el objetivo de sumar nuevos patrocinadores, adicionalmente estos deberán generar un impacto positivo en lo económico, social y ambiental bajo un enfoque basado en la sostenibilidad y la responsabilidad social como por ejemplo, programas de reciclaje de medicamentos vencidos y empaques biodegradables, becas de estudio con inserción laboral y capacitación internacional, programas de concientización sobre el uso de antibióticos, etc. Finalmente, se deben establecer lineamientos de control que aseguren transparencia para la captación de nuevos ingresos (patrocinadores) y asegurarse que sean fuentes licitas.

Tener claridad del impacto social que la FIHU desea lograr, estableciendo indicadores que le permitan un seguimiento continuo, de tal manera que permita un direccionamiento adecuado a la ayuda social, como consecuencia tendrán mejores argumentos basados en resultados concretos y medibles al momento de difundir la marca.

El reporte de sostenibilidad, siendo una herramienta de comunicación, debe estar integrado a la campaña de comunicación que la FIHU desea establecer con miras a mejorar su actual imagen, por lo que es necesario mejorar el reporte actual, tanto en contenido y forma, así como, elegir lo que se quiere comunicar a los grupos de interés, es decir averiguar sus preocupaciones. Adicionalmente, sería necesario contar con estrategias de comunicación interna y externa, en línea con el objetivo de realizar cambios materiales dentro de la institución. Para ello, los líderes deben estar capacitados para transmitir de forma adecuada y clara la visión, misión, valores, objetivos de corto y largo plazo; asegurándose que el mensaje ha sido recibido y entendido, así como estar abiertos a recibir opciones y sugerencias de los colaboradores que podrían ser utilizados como una oportunidad de mejora.

Invitar alumnos de MBA con distintas especialidades profesionales, para que evalúen la compañía de manera académica, con una perspectiva distinta a la de los directores actuales, iniciando la discusión sobre cambios en la gestión actual que conlleven a la elaboración de un plan estratégico alineado al crecimiento sostenible.

Referencias

APCI (2018). Agencia Peruana de Cooperación Internacional: Situación de la APCI y su proyección, luego de la vigencia del Decreto Legislativo N°1451. Recuperado el 10 de junio de 2019 de:

http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2018/RREE/files/presentaci%C3%B3n_apci_29.10.18.pdf

Barcellos de Paula, L. (2011). Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial.

BCRP (2019). Banco Central de Reserva del Perú. Reporte de Inflación Setiembre 2019. Recuperado el 28 de octubre de 2019 de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2019-sintesis.pdf>

BCRP (2019). Banco Central de Reserva del Perú. Encuesta de Expectativas Económicas BCRP. Recuperado el 28 de octubre de 2019 de:

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>

Brown, O. (2012). Publicación en ConexiónESAN: “Liderazgo y cambio organizacional”. Recuperado el 30 de junio de 2019 de

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/liderazgo-cambio-organizacional/>.

Cámara, L. (2005). Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral. Cideal.

Carranza, G. & Gallo, M (2019). Artículo de Ideas LLYC “La era vizcarra: Confrontación política e incertidumbre empresarial en el Perú”. Madrid, 28 de agosto de 2019.

Código Civil Peruano. Decreto Legislativo 295 y sus modificatorias. Publicada el 24 de julio de 1984.

Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad católica del norte*, 2(39), 152-164.

CMMAD (1986). *Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza.

Cosme Casulo, J. (2018). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la academia. *MEDISAN*, 22(8), 1089–1099. Recuperado el 01 de julio de 2019 de:

[http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=132570850&lang=es&site=eds-live&scope=site.](http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=132570850&lang=es&site=eds-live&scope=site)

D'Alessio, I. F. (2016). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia* (3 era ed.).

Diario El Comercio (2017) ¿Por qué se necesita crear una fundación corporativa? Recuperado el 31 de mayo de 2019 de:

<https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/que-se-necesita-crear-fundacion-corporativa-noticia-1992560>

Diario Gestión (2015). Cada año desaparece una ONG de Perú por reducción de fondos. *Gestión*. Recuperado el 10 de julio de 2019 de: <https://gestion.pe/impres/ano-desaparece-ong-peru-reduccion-fondos-89332>.

Diario Gestión (2017). Cada año desaparece una ONG de Perú por reducción de fondos. Recuperado el 31 de mayo de 2019 de:

<https://gestion.pe/impres/ano-desaparece-ong-peru-reduccion-fondos-89332>

Diario La República (2019) Google Maps: Descubre estas increíbles herramientas gratuitas para potenciar tu ONG. Recuperado el el 10 de junio de 2019 de:

<https://larepublica.pe/tecnologia/1454198-google-maps-conoce-increibles-herramientas-gratuitas-impulsar-ong-fotos-trucos-aplicaciones-mapas-and-android-apple>

Divizia, V. G. (2012). La ecoeficiencia y su impacto en el medio ambiente. *Paideia*, 2(3).

Drucker, P. F. (1992). Dirección de Instituciones sin fines de lucro. Editorial El Ateneo.

Española, R. A., & Madrid, E. (1992). Diccionario de la lengua española.

Ferrer, M., Monje, P., & Urzúa, R. (2005). El rol de las ONGs en la reducción de la pobreza en América Latina. Chile: Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile.

Fundación Instituto Hipólito Unanue. (2018). Reglamento de contribución económica. Recuperado el 01 de mayo de 2019 de:

<http://www.fihu-diagnostico.org.pe/reglamento-para-el-otorgamiento-de-contribucion-economica-a-la-investigacion-cientifica/>.

Fundación Instituto Hipólito Unanue. (2016). Reglamento de la Medalla de Oro. Recuperado el 01 de mayo de 2019 de:

<http://www.fihu-diagnostico.org.pe/reglamento-medalla-de-oro-hipolito-unanue/>.

Fundación Instituto Hipólito Unanue. (2018). Reglamento de premio a la mejor edición científica. Recuperado el 01 de mayo de 2019 de: [http://www.fihu-](http://www.fihu-diagnostico.org.pe/reglamento-del-premio-hipolito-unanue-a-la-mejor-edicion-cientifica-sobre-las-ciencia-de-la-salud/)

[diagnostico.org.pe/reglamento-del-premio-hipolito-unanue-a-la-mejor-edicion-cientifica-sobre-las-ciencia-de-la-salud/](http://www.fihu-diagnostico.org.pe/reglamento-del-premio-hipolito-unanue-a-la-mejor-edicion-cientifica-sobre-las-ciencia-de-la-salud/)

Fundación Instituto Hipólito Unanue. (2018). Reglamento de premio a los mejores trabajos de investigación. Recuperado el 01 de mayo de 2019 de: [http://www.fihu-](http://www.fihu-diagnostico.org.pe/reglamento-premio-hipolito-unanue-a-los-mejores-trabajos-de-investigacion-en-las-ciencias-de-la-salud/)

[diagnostico.org.pe/reglamento-premio-hipolito-unanue-a-los-mejores-trabajos-de-investigacion-en-las-ciencias-de-la-salud/](http://www.fihu-diagnostico.org.pe/reglamento-premio-hipolito-unanue-a-los-mejores-trabajos-de-investigacion-en-las-ciencias-de-la-salud/).

Fundación Instituto Hipólito Unanue. (2016). *Memoria Anual 2015-2016*.

Fundación Instituto Hipólito Unanue. (2017). *Memoria Anual 2016-2017*.

Fundación Instituto Hipólito Unanue. (2018). *Memoria Anual 2017-2018*.

- Fundación Instituto Hipólito Unanue. (2018). *Reporte de Sostenibilidad 2017*.
- Fundación Instituto Hipólito Unanue. (2019). *Reporte de Sostenibilidad 2018*.
- Gallardo, M., & Fernández, J. (2010). La finalidad no lucrativa de las asociaciones. Cuadernos de investigación y jurisprudencia, revista editada por el Poder Judicial del Perú, 2(5).
- Giménez, G. B., Gómez, J. D. R., & Villegas, M. G. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 17(29), 27-47.
- Hill, C., & Jones Gareth, R. (2009). Administración estratégica (Octava edición ed.). México DF.
- Ley N°27693 que crea la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú y su reglamento.
- Legna, P. (2007). Reportes de sostenibilidad. Parte 1: concepto, beneficios y contenido.
- León, V. M., & Bird, M. D. (2018). *Hacia una nueva filantropía en el Perú*. Universidad del Pacífico.
- Mendoza, F. (2019) Financiamiento verde: Una oportunidad para todos (Parte I). Recuperado el 10 de junio del 2019 de: <https://semanaeconomica.com/agro-y-banca/2019/02/06/financiamientoverde-una-oportunidad-para-todos-parte-i/>.
- Mercadé, P. (1998). La financiación de las organizaciones no lucrativas. Recuperado el 10 de julio de 2019 de: <https://www.raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/viewFile/143999/384632>
- Monzón, J. L. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (56).

Mora, P., Montserrat, O., & Morquillas, J. (2016). Hacia un modelo de gestión de las organizaciones no lucrativas orientado a la excelencia.

Orozco, Y. V. D., Acevedo, M. D. L. M. C., & Acevedo, J. A. R. (2014). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. Cuadernos de administración, 29(50), 196-206.

Peñaloza, M. (2005). El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. Actualidad contable faces, 8(10), 71-81.

Pérez, S. & Benavides, L. (2013) "Perú: la corrupción golpea más a los pobres y frena el desarrollo". Recuperado 01 de julio de 2019 de:

<https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/la-corrupcion-golpea-mas-a-los-pobres-y-frena-el-desarrollo>.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido.

Portocarrero, S., Sanborn, C., Llusera, S., & Quea, V. (2000). Empresas, fundaciones y medios: la responsabilidad social en el Perú. Universidad del Pacífico.

Portocarrero, S., & Sanborn, C. (2001). El tercer sector en el Perú: una aproximación cuantitativa. Biblioteca en Responsabilidad Social.

Portocarrero, F. (2002). Más allá del individualismo: el tercer sector en el Perú. Universidad del Pacífico.

Real Decreto Legislativo 1302/1986, de 28 de junio, de evaluación de impacto ambiental. Recuperado el 10 de julio de 2019 de:

<https://www.boe.es/eli/es/rdlg/1986/06/28/1302>.

Revilla, G. G., & Fernández, R. T. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. Economía industrial, 381, 71-76.

Revista Ambiente (2018). SIGRE: Un modelo de referencia a nivel internacional.

Recuperado el 10 de junio 2019 de:

<http://www.revistaambienta.es/WebAmbienta/marm/Dinamicas/secciones/innovacion/Sigre18.htm>

Roa, M. L. (2005). Definición y alcances del emprendimiento social. Representante de Ashoka en Colombia. Ashoka Emprendedores Sociales. Recuperado el 10 de julio de 2019 de: www.español.ashoka.org.

Rodríguez, C. P. (2015). La sostenibilidad del Tercer Sector a través de las herramientas de la Emprendeduría social. Consejo Editorial.

Rodríguez Guerra, L. C., & Ríos-Osorio, L. A. (2016). Evaluación de sostenibilidad con metodología GRI. *Dimensión empresarial*, 14(2), 73-89.

Sachs, J. D., & Vernis, R. V. (2015). *La era del desarrollo sostenible*. Deusto. Salvador, A. G., Alcaide, A. S., Sánchez, C. C., & Salvador, L. G. (2005). *Evaluación de impacto ambiental*. Pearson Prentice Hall.

SIGRE (2019). Portal Web de Medicamento y Medio Ambiente. www.sigre.es

Serantes, N. P., & Diz, J. L. C. (2006). Responsabilidad social: un análisis de la situación actual en México y España. *Contaduría y Administración*, (220), 67-88.

Serrano, M. M. (2012). La responsabilidad social y la norma ISO 26000. *Revista de Formación Gerencial*, 11(1), 102-119

Solano, D. (2007). Desarrollo, sostenibilidad y capacidades: una trilogía indesligable. *The bi-annual academic publication of Universidad ESAN*, 12 (23).

Texto Único Ordenado del Impuesto a la Renta aprobado por el Decreto Supremo N° 054-99-EF.

Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, aprobado por el Decreto Supremo N° 055-99-EF.

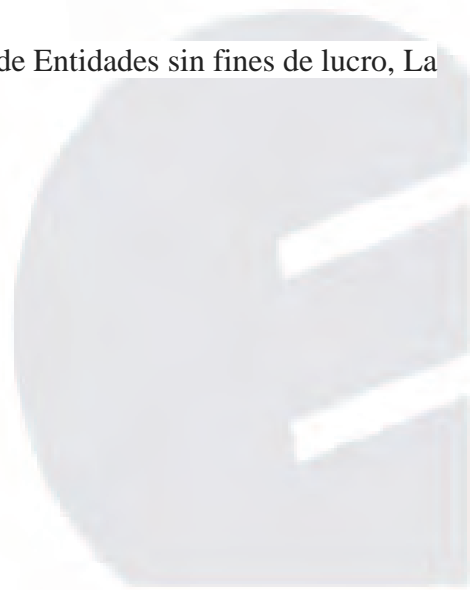
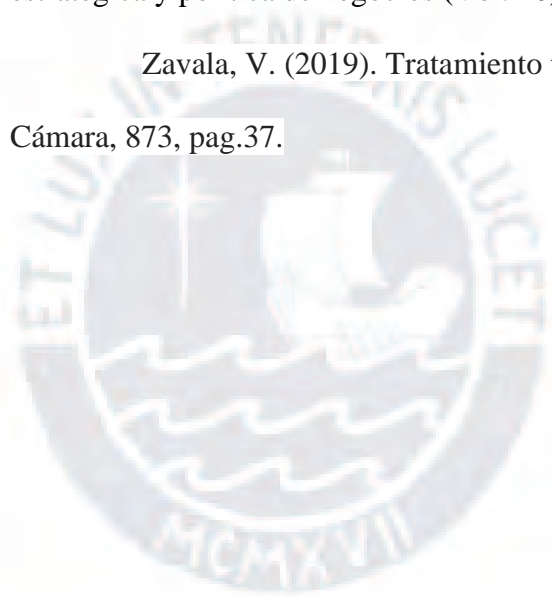
Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2012), Administración estratégica, 18va edición. México DF.

Valdés, M. (2009). La evaluación de impacto de proyectos sociales: Definiciones y conceptos.

Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B., Solernos, M., Urgell, J., & Vidal , P. (2018). La gestión de las organizaciones No Lucrativas. Barcelona: Deusto.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Sánchez, M. Á. (2007). Administración estratégica y política de negocios (Vol. 10). Pearson Educación.

Zavala, V. (2019). Tratamiento tributario de Entidades sin fines de lucro, La Cámara, 873, pag.37.



Apéndice A: Entrevista Secretario del Consejo Directivo de la FIHU

Nombre: Gustavo Cruz Rivas

Cargo: secretario del Consejo Directivo - Gerente de Proyectos y Administración de ALAFARPE

Organización: Fundación Instituto Hipólito Unanue

Fecha: 27 de mayo de 2019

A continuación, se detallan las preguntas efectuadas en dicha entrevista:

Administración y Gerencia

1. ¿La organización cuenta con un Plan estratégico? **NO**
2. ¿Cree Ud. que la visión, misión y estrategias establecidas están alineados a la situación actual del sector? **NO**
3. Siente Ud. ¿Qué ha probado su capacidad gerencial y de liderazgo? **SI**
4. ¿Se monitorea el entorno de la competencia, la demanda? De ser afirmativo, ¿de qué forma lo hacen? **NO**
5. ¿La especificación de las labores son claras y conocidas por todos? **SI**
6. ¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores? **SI**
7. ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno? **SI**
8. ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva? **SI**
9. ¿Existe línea de carrera para los funcionarios y empleados? **NO**
10. ¿Los controles implementados en cada proceso organizacional son eficientes? ¿Por qué? **NO**
11. ¿Se realizan análisis de costos y gastos periódicamente? De ser así con que frecuencia y en que rubros. **SI MENSUALMENTE.**
12. ¿Se desarrollan Pronósticos? Por ejemplo, de becas, del importe de captación de fondos, entre otros. **NO**
13. ¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente? **NO**
14. ¿Las comunicaciones son efectivas? **SI**
15. ¿Las relaciones laborales son productivas? **SI**

16. ¿Tiene un plan de seguridad ante eventos externos como desastres naturales, incendios, entre otros? **NO**

Marketing y Ventas & Investigación de Mercado

17. ¿Se conocen claramente a los clientes objetivo? **NO**
18. ¿Ustedes consideran que el otorgamiento de becas, financiamiento de investigaciones y premios están óptimamente posicionados en estos segmentos? **NO**
19. ¿La participación en el mercado se ha incrementado? **NO**
20. ¿El alcance de las operaciones es solo para Lima y algunas provincias? **SI**
21. ¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas? **NO**
22. ¿La organización desarrolla investigación de mercados? **NO**
23. ¿De qué forma promocionan sus productos y/o servicios? **PAGINA WEB**
24. ¿La calidad de productos y/o servicios, es reconocida por sus clientes? **SI**
25. ¿La calidad de servicio posventa es reconocida como de calidad? **NO**
26. ¿Los importes destinados a cada becario, a cada investigación a financiar son adecuados y siguen una política de precios organizacional? **NO**
27. ¿La publicidad es la adecuada para cumplir con los objetivos organizacionales? **NO**
28. ¿El sector dentro del cual se desenvuelve es altamente competitivo? **SI**
29. ¿Tienen un área de marketing o tercerizan este servicio? De tercerizarlo ¿Con que frecuencia lo hacen? **NO**
30. ¿Se maneja un presupuesto de marketing? **NO**
31. ¿La marca se encuentra bien posicionada? **NO**
32. ¿Planean tener más puntos de distribución? **NO**

Operaciones & logística e infraestructura

33. ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad (Tercerización)? **SI**
34. ¿Son los procesos de atención al cliente controlados y corregidos? ¿Con que frecuencia? **NO**
35. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios? artículos de oficina, por ejemplo. **NO**
36. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad de los servicios brindados? **NO**

37. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos? **NO**
38. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de los activos fijos? **NO**
39. ¿Utilizan para sus actividades tecnología de punta? **NO**
40. ¿El local donde se encuentran establecidos está acorde al tamaño de los servicios brindados? **SI**
41. ¿Se hacen re-layouts con frecuencia? **NO**
42. ¿Han pensado en mudarse a otro lugar? De ser su respuesta NO, por favor explicar los motivos. **NO ESTAMOS BIEN ACA.**
43. ¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente? **NO**
44. ¿Tienen un modelo de negocios, cadena de valor y/o mapa de procesos? **NO**
45. ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales? **NO**
46. ¿Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos? **NO**
47. ¿Están las instalaciones, equipos, maquinas, oficinas, almacenes, y otros en buen estado? **SI**
48. ¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria? **NO**
49. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones? **NO**
50. ¿Se maneja un presupuesto de operaciones? **SI**

Finanzas y Contabilidad

51. ¿Dentro del tercer sector utilizan indicadores financieros a fin de compararse unas con otras? **NO**
52. ¿Considera usted que cuentan con una adecuada estructura de capital? **NO**
53. ¿Cuáles son las estrategias para diversificar las fuentes de financiamiento? **NO TENEMOS NINGUNA**
54. ¿Tienen Estados Financieros auditados? De ser negativa la respuesta Explicar ¿Por qué? **SI CADA 2 AÑOS**
55. ¿Los índices financieros son mejores que los promedios de la industria? **NO**
56. ¿Tienen fortalezas y debilidades en estos índices? **NO**
57. ¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan? **NO**
58. ¿Usan el estado de fuentes y uso de fondos? **NO**
59. ¿Se manejan presupuestos?, ¿de qué tipo? **SI ANUALES**
60. ¿Efectúan un análisis de riesgos? **NO**

61. ¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria? **SI**

62. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas? **NO**

Recursos Humanos y Cultura

63. ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional?, ¿se miden usualmente?
NO

64. ¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal? **NO**

65. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman las decisiones? **NO**

66. ¿Se cuenta con una organización y métodos? **NO**

67. ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos? **NO**

68. ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento? **NO**

69. ¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera? **NO**

70. ¿Se cuenta con una política de incentivos? **NO**

71. ¿Se cuenta con una política de tercerización o service? **NO**

72. ¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad? **NO**

73. ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial? **NO**

74. ¿Se cuenta con una política de coaching y asesoramiento? **NO**

75. ¿Piensan incrementar la planilla? **NO**

76. ¿Cómo diferencian los empleados las actividades de ALAFARPE y La Fundación?

SE CRUZAN LAS ACTIVIDADES

Sistemas de Información y Comunicaciones

77. ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial? **NO**

78. ¿Se cuenta con sistema de soporte a la toma de decisiones? **NO**

79. ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de sistemas de información y comunicación? **NO**

80. ¿Los sistemas de seguridad son eficientes? **NO**

81. ¿La administración de los sistemas de información y comunicación es productiva?

NO

82. ¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente? **NO**

83. ¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones? **NO**

84. ¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente? **NO**

85. ¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicación? **NO**
86. ¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de sistemas de información y comunicaciones? **NO**
87. ¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria? **NO**
88. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones? **NO**
89. ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones? **NO**

Tecnología & Investigación y Desarrollo

90. ¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo? **NO**
91. ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad? **NO**
92. ¿Son estas actividades que contribuyen al desarrollo de la organización? **NO**
93. ¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes? **NO**
94. ¿Desarrollan proyectos usando tecnología? **NO**
95. ¿Se terceriza esta actividad, toda o en parte? **NO**
96. ¿Los procesos para brindar el servicio y los administrativos cuentan con el apoyo tecnológico? **NO**
97. ¿Existen automatismos y tecnología de punta en la organización? **NO**
98. ¿La gerencia y los funcionarios de tecnología & investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria? **NO**
99. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología & investigación y desarrollo? **NO**
100. ¿Se maneja un presupuesto de tecnología & investigación y desarrollo? **NO**