

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PUCP**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN  
ESTRATÉGICA DE LA ONGD DESCO**

**Tesis para obtener el título profesional**

**de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Social presentado por:**

**LÓPEZ FERNANDEZ, Felícita Irma**

**20126030**

**SILVA NÚÑEZ, José Napoleón**

**20098233**

**Lima, 21 de abril de 2017**



**PUCP**

La tesis

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
ONGD DESCO**

ha sido aprobada.

---

**PRESIDENTE**

Mgtr. Julio Gamero Requena

---

**ASESOR**

Mgtr. Martín Beaumont Franowsky

---

**TERCER JURADO**

Mgtr. Diego Espinosa Winder

A mis padres Felícita y Valentín quienes siempre me guiaron con su ejemplo de superación. A Jorge mi esposo, por su paciencia y apoyo incondicional, a Pamelita mi pequeña, por ser mi fuente de inspiración para nunca dejar de perseverar, y a todas aquellas personas que de manera incondicional han sido un gran soporte para llegar a cristalizar nuestra meta.

**Felícita López**

Dedico esta tesis a mi esposa Fariba y a mi hijo Amín, quienes me inspiraron con su amor, apoyándome y alentándome en todo momento; a mis padres, Graciano y Gladys, que sin su ejemplo no hubiera logrado esta meta; a mi hermana, Michelle, por su grata compañía; a la comunidad bahá'í, por haberme apoyado y acompañado durante toda mi carrera; a Martín Beaumont, por su constante guía en todo el año; y a DESCO por toda su disposición.

**José Silva**



## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Descripción del problema de investigación.....	3
2. Objetivos de la investigación .....	9
3. Justificación.....	10
3.1. Justificación teórica.....	10
3.2. Justificación empírica.....	11
3.3. Viabilidad.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	12
1. La gestión social.....	12
2. La gestión estratégica en la creación de valor social.....	18
2.1. Visión .....	19
2.2. Recursos .....	23
2.3. Operación .....	28
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	32
1. Las ONGD en el Perú.....	32
2. Evolución de las ONGD.....	35
3. Retos de las ONGD .....	37
4. Estrategias para la mejora de gestión adoptadas por las ONGD .....	39
5. Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO).....	41
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
1. Alcance de la investigación.....	49
2. Diseño de la investigación.....	50
3. Técnicas de investigación.....	52
4. Herramientas de recojo de información .....	53
5. Proceso de Análisis de los datos .....	57

6. Fases de la investigación .....	58
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
1. Capacidades en torno a la Visión .....	60
1.1. Propuesta de valor .....	63
1.2. Conocimiento de la realidad.....	65
1.3. La capacidad de anticipar los cambios .....	66
1.4. Gestión ética o gobernanza .....	66
2. Capacidades para garantizar los Recursos.....	68
2.1. Capital Social .....	71
2.2. Movilización de recursos .....	72
2.3. Comunicación estratégica .....	73
2.4. Gestión de riesgos .....	73
3. Capacidades para garantizar la Operación .....	74
3.1. Gestión del conocimiento.....	77
3.2. Gestión financiera .....	79
3.3. Gestión del talento.....	81
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>87</b>
1. Visión .....	87
1.1. Propuesta de valor .....	90
1.2. Conocimiento de la realidad.....	91
1.3. Capacidad de anticipar los cambios .....	92
1.4. Gestión ética o gobernanza .....	92
1.5. Conclusión.....	92
2. Recursos .....	93
2.1. Capital social.....	96
2.2. Movilización de recursos .....	96
2.3. Comunicación estratégica .....	98

2.4. Gestión de riesgos .....	99
2.5. Conclusión.....	99
3. Operación .....	99
3.1. Gestión del conocimiento.....	102
3.2. Gestión financiera .....	103
3.3. Gestión del talento.....	104
3.4. Conclusión.....	105
Lista de referencias .....	106
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	110
ANEXO B: Publicaciones acerca de “Gestión estratégica de ONGs” .....	113
ANEXO C: Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	117
ANEXO D: Unidades de análisis .....	118
ANEXO E: Guía de entrevistas a expertos .....	120
ANEXO F: Guía de entrevistas a Presidenta y Jefes.....	123
ANEXO G: Plan de trabajo.....	127
ANEXO H: Gantt del proyecto de investigación .....	128
ANEXO I: Propuesta de valor.....	129
ANEXO J: Conocimiento de la realidad.....	130
ANEXO K: Capacidad de anticipar los cambios .....	131
ANEXO L: Gestión ética o gobernanza.....	132
ANEXO M: Capital social .....	133
ANEXO N: Movilización de recursos .....	135
ANEXO O: Comunicación estratégica .....	136
ANEXO P: Gestión de riesgos.....	138
ANEXO Q: Gestión del conocimiento.....	139
ANEXO R: Gestión financiera.....	140
ANEXO S: Gestión del Talento.....	142
ANEXO T: Consentimientos informados .....	143



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de gestión empleados por publicaciones de gestión de ONG .....	18
Tabla 2: Metodología para el análisis del pilar Visión.....	54
Tabla 3: Metodología para el análisis del pilar Recursos.....	55
Tabla 4: Metodología para el análisis del pilar Operación.....	56
Tabla 2: Análisis de capacidades del pilar Visión.....	61
Tabla 3: Relación con público objetivo.....	65
Tabla 4: Análisis de capacidades del pilar Recursos.....	69
Tabla 5: Estrategias de comunicación de DESCO .....	73
Tabla 6: Análisis de capacidades del pilar Operación.....	75
Tabla 7: Conclusiones del análisis de las capacidades de gestión estratégica de DESCO.....	84
Tabla 8: Propuesta de mejora a las capacidades del pilar Visión.....	88
Tabla 9: Propuesta de mejora a las capacidades del pilar Recursos.....	94
Tabla 10: Propuesta de mejora a las capacidades del pilar Operación.....	100

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ejecución anual declarada por DESCO a la CINR.....	6
Figura 2: Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR) recibida por Perú 1994-2014 ...	7
Figura 3: Gestión estratégica: las capacidades necesarias.....	16
Figura 4: Capacidades e indicadores del pilar Visión .....	19
Figura 5: Capacidades e indicadores del pilar Recursos .....	24
Figura 6: ONGD inscritas en APCI 2005-2014 .....	34
Figura 7: Ejecución anual según ODM 2011-2014.....	34
Figura 8: Procesos externos de DESCO.....	43
Figura 9: Proceso de Investigación .....	58
Figura 10: Relación entre procesos externos de DESCO.....	64
Figura 11: Proceso de publicación de blog "Desco Opina" .....	78
Figura 12: Financiamiento y asignación de gastos DESCO 2014.....	80
Figura 13: Estrategias de administración de DESCO .....	81

## RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de la presente investigación es analizar y proponer mejoras a la gestión estratégica de la Organización no Gubernamental de Desarrollo (ONGD) Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO). Al tratarse de una organización sin fines de lucro, se abordará a la gestión estratégica en el contexto de gestión que genera valor social, o lo que es igual a gestión social. Para ello, se tomará como base el modelo de gestión estratégica propuesto por Moore (1998), conocido como el 'triángulo estratégico de Moore', y ampliado por Beaumont (2016) en la descripción de las capacidades organizacionales asociadas a cada uno de los vértices del triángulo estratégico.

La investigación se realiza mediante el estudio de una de las ONGD más importantes del Perú que en los últimos años ha visto reducido su financiamiento de parte de la Cooperación Internacional, de 6 millones de dólares anuales en el 2009 a un poco más de un millón de dólares en el 2013. Este panorama ha llevado a DESCO a replantear varios aspectos de su gestión, uno de ellos es el cambio del modelo para obtener recursos y, el otro, un cambio a nivel de la estructura organizacional.

En este contexto, la presente investigación analiza la gestión estratégica en términos de su visión, su capacidad para garantizar los recursos necesarios para cumplir con esta visión, y su capacidad operacional para convertir estos recursos en la realización de su propuesta de valor. Como resultado del análisis se describen las capacidades y desafíos organizacionales actuales de DESCO, y se presenta una propuesta de mejora para cada una de las capacidades organizacionales que se identificaron en el 'triángulo estratégico'.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar y proponer mejoras a la gestión estratégica de la ONGD DESCO, tomando como referencia el modelo de gestión estratégica propuesta por Moore (1998) y Beaumont (2016). El presente estudio, analiza una de las ONGD con más trayectoria en el Perú por sus más de 50 años de vida y liderazgo en el sector.

Para ello, en el primer capítulo iniciaremos nuestra exploración con el planteamiento del problema de investigación, donde se describe, en términos generales, el origen y desarrollo de las ONG en el Perú, su relación con la Cooperación Internacional, su contribución en el desarrollo del país, y sus retos actuales; además, se presentan los objetivos de la investigación y la justificación.

En el segundo capítulo se exploran los modelos de gestión que mayormente se emplean para el estudio de ONG, y se determina como modelo para esta investigación el marco teórico ofrecido por Beaumont, en el contexto del “triángulo estratégico de Moore”. Luego, se describe con detalle las capacidades asociadas a cada uno de los tres pilares del “triángulo estratégico”. En el pilar Visión abordaremos conceptos como la propuesta de valor, el conocimiento de la realidad, la capacidad de anticipar a los cambios y la gestión ética; en el pilar Recursos se hará una revisión teórica del capital social, la movilización de recursos, la comunicación estratégica y la gestión de riesgos; y en el pilar Operación se explorará la gestión del conocimiento, la gestión financiera y la gestión del talento.

En el tercer capítulo, se revisa la situación actual de las ONGD en el Perú, su evolución en sus más de 50 años de historia, y las estrategias que ha adoptado para hacer frente a los retos de la disminución del financiamiento de parte de la Cooperación Internacional. Además, se ofrece una descripción general de la ONGD DESCO, los procesos que existen, su estructura organizacional, y el cambio organizacional por el que están atravesando.

Posteriormente, en el cuarto capítulo, presentamos la metodología de la investigación. En ella, describimos el alcance y el diseño de la investigación, se presentan las fuentes primarias, las técnicas y herramientas a usar tanto para el recojo como para el análisis de la información, y el proceso y fases de la investigación.

En el quinto capítulo hacemos una exposición del análisis de los resultados obtenidos a partir de la revisión de documentos institucionales de DESCO, las entrevistas a miembros de su Consejo Directivo, así como a expertos, y nuestra participación en el taller institucional anual. Los resultados se organizan por cada uno de los tres pilares Visión, Recursos y Operación, y se

detalla las capacidades asociadas a ellas. En el sexto capítulo se presentan las conclusiones del análisis de resultados a partir de la investigación realizada en la ONGD DESCO.

Finalmente, en el capítulo 7 se presenta la propuesta de mejora organizada de la misma manera como se describió en el capítulo 5. En ella se detalla las capacidades organizacionales que DESCO deberá desarrollar y se proponen algunas estrategias para lograrlo, a la luz de lo expuesto en el marco teórico.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Descripción del problema de investigación

Finalizando la Segunda Guerra Mundial en 1945, se celebran las conferencias internacionales de Bretton Woods (1944) y Ginebra (1947) con el propósito de sentar las bases del sistema económico internacional, se crea el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Asimismo, se comienzan a gestar planes para la reconstrucción de los países más afectados. Entre ellos, el más conocido es el “Plan Marshall”, dirigido principalmente a la reorganización política, social y económica de Europa. Siendo este uno de los principales acontecimientos fundacionales de la Cooperación para el desarrollo (Sanahuja, 2001). La Organización de las Naciones Unidas (ONU) junto con la recién creada Organización Europea para la Cooperación Económica (OECE) inician una serie de programas para la cooperación entre países. El nuevo escenario internacional estaba polarizado, no solo entre oriente y occidente, o el capitalismo y el comunismo; sino que también se puso de relieve otra división: los países del norte y los países del sur, o los países “desarrollados” y los países “subdesarrollados”. El mecanismo adoptado para ayudar a Europa a superar la crisis serviría ahora para que los países del sur se conviertan en países desarrollados. (DESCO, 2015a)

Según la Agencia Peruana de Cooperación Internacional<sup>1</sup> (APCI, 2016b), este sistema, ahora llamado Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), o Cooperación Internacional, tiene sus orígenes en las relaciones entre países, o bilaterales, en la intención de Europa de enviar su ayuda a sus antiguas colonias y de Estados Unidos de ampliar su esfera de influencia política y económica a países en vías de desarrollo. Pero a partir de la década de los 60's este sistema adquirirá una nueva dimensión, a partir de la creación de Bancos Regionales de Desarrollo y del surgimiento de las relaciones multilaterales. Es así que las relaciones dejan de ser solo de programas entre los estados o gobiernos, entrando en la escena nuevos actores, entre ellos, las ONG como ejecutoras de programas y proyectos de desarrollo impulsadas por la Cooperación Internacional.

El origen de las ONGD en el Perú se remonta a “la década de los cincuenta, en las acciones que realizan grupos vinculados a la Iglesia católica en el marco del pensamiento social” (Beaumont, 1993). En la década de los setenta, Ardaya, Pérez y Valderrama (1998) mencionan que el enfoque se centraba en formar políticamente a líderes de organizaciones

---

<sup>1</sup> Institución pública cuyo objetivo es articular y orientar la oferta y la demanda de CINR. Entre sus funciones están el desarrollo y regulación del sistema de certificaciones de calidad de las ONGD, actualizar el registro de ONGD receptoras de la Cooperación, y fortalecer y ampliar las relaciones con las instituciones extranjeras de Cooperación Internacional (APCI, 2016a).

populares bajo un proyecto de transformación estructural, además de realizar trabajos de investigación sobre la realidad peruana; en los ochenta, el contexto de crisis económica y terrorismo llevó a las ONGD a implementar proyectos que satisfagan las necesidades básicas de las poblaciones vulnerables, incorporando una visión de género y medio ambiente, también incidieron en el campo de los derechos humanos y las políticas públicas, especialmente, en la creación de corrientes democráticas de pacificación. Hacia inicios de los noventa el enfoque se dirige a mejorar la “integración de los sectores excluidos en el mercado recurriendo a instrumentos como las micro finanzas y el impulso a sistemas de comercialización e inserción en el mercado internacional. Se da mayor importancia al pequeño empresario y al productor agrario” (Ardaya, Pérez & Valderrama, 1998, p. 293). No obstante, Díaz-Albertini y Melgar (2012) sostienen que, con el régimen fujimorista, las ONGD perdieron roles y espacios políticos. Y que, con el retorno de la democracia, las ONG adquieren mayor participación y protagonismo en la esfera pública, y comienzan a enfocar sus esfuerzos en el desarrollo social, en especial, en la lucha contra la pobreza.

Resulta una tarea difícil determinar cuánto ha contribuido las ONGD al desarrollo social, debido al reto de medir el valor social creado. Los desafíos sociales son complejos y sistémicos, así que los cambios dependen de muchas variables (World Business Council for Sustainable Development [WBCSD], 2016). De todos modos, no se puede negar que han realizado un valioso aporte, Díaz-Albertini y Melgar (2012) en su investigación sobre las ONG afirman, “partimos del convencimiento de que el Perú es un mejor lugar gracias al trabajo de estas organizaciones” (p. 91). De acuerdo a la *Encuesta de Opinión Pública acerca de las ONG en el Perú* de IMASEN (2016), casi el 80% de la población tiene una percepción positiva hacia el trabajo de las ONG y más de la mitad de los encuestados mencionaron que las ONG han ayudado al desarrollo del país y de las poblaciones de menores recursos. La evidencia de su contribución puede verse con mayor claridad en los momentos más críticos en la historia peruana.

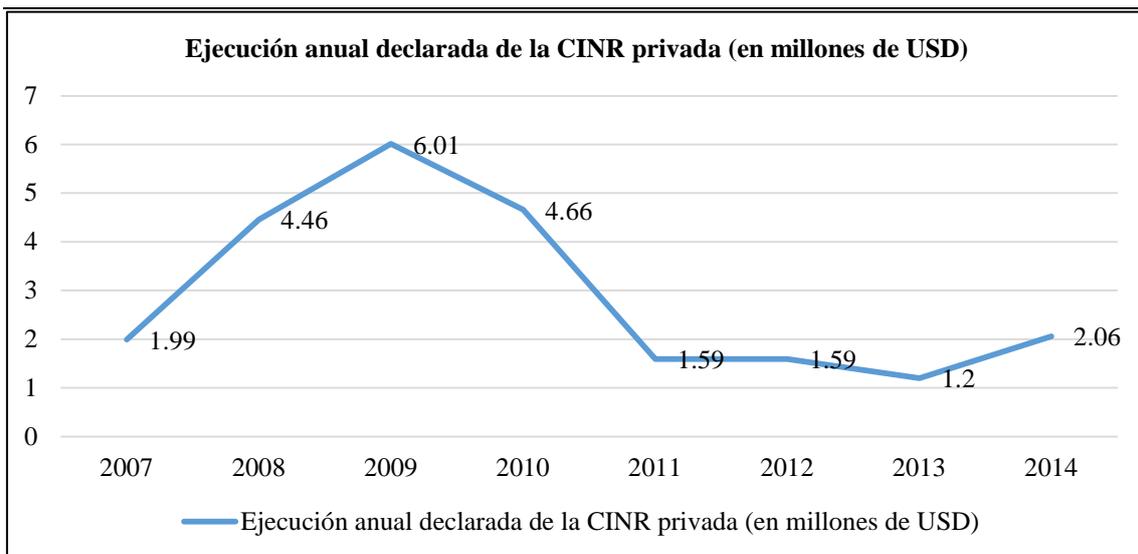
Podemos distinguir una importante presencia de las ONG en momentos claves como: (a) el retorno a la democracia después del régimen fujimorista (lucha contra la corrupción y la descentralización); (b) en la abogacía a favor de marcos normativos que recogen y defienden los derechos humanos de diversos sectores de la población (contra la violencia hacia la mujer, a favor de la creciente participación ciudadana, ampliación de derechos sexuales y reproductivos); (c) en la investigación y el diagnóstico de problemas centrales, como la violencia política de 1980-2000 (CVR), la esterilización forzosa y el impacto negativo del Tratado del Libre Comercio (TLC); y (d) en el reconocimiento del derecho de las poblaciones a determinar el uso de los recursos

locales y a cierto estilo de vida , entre los más importantes (Díaz-Albertini & Melgar, 2012, p. 16).

Una de las ONG peruanas más antiguas es el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO), que se fundó en 1965 y “surgió de la preocupación y el interés por el desarrollo y la organización de los sectores populares de un grupo de técnicos y profesionales, muchos de ellos vinculados a la acción social de la iglesia católica” (DESCO, 2005, p. 1). Durante el período de la reforma agraria en nuestro país, DESCO se comenzó a perfilar hacia una doble estrategia: una desde abajo, en el apoyo a organizaciones sociales, a las comunidades, a las empresas de propiedad, tanto en su fortalecimiento como en su movilización para afirmarse como “actores de su historia”; y la estrategia desde arriba: incidiendo en las políticas públicas e influyendo en el gobierno. Producto de su trabajo de promoción y de sus acciones en el campo laboral, asesorando comunidades industriales y sindicatos, comenzaron a producir y publicar manuales y artículos, con los que podrían influenciar en el pensamiento social (DESCO, 2005). Un trabajo enfocado en la promoción en las comunidades y centros urbanos, apoyado por la incidencia en políticas públicas y la constante publicación del conocimiento que se iba generando determinaría en gran medida su forma de operar por los siguientes 50 años de operaciones.

La sostenibilidad de DESCO por más de cinco décadas está íntimamente relacionado a su capacidad de obtener los recursos a través de la Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR). De hecho, según informes de la APCI (2010, 2011, 2012, 2016c), DESCO no solo es una de las ONGD que más fondos recibe de parte de la CINR, sino que ha mantenido este ritmo desde que se comenzó a registrar esta data por parte de APCI. Entre los años 2007 y 2014, DESCO se encuentra entre las 12 principales ONG que ejecutan recursos de la CINR, por un equivalente entre uno y seis millones de dólares cada año.

**Figura 1: Ejecución anual declarada por DESCO a la CINR**



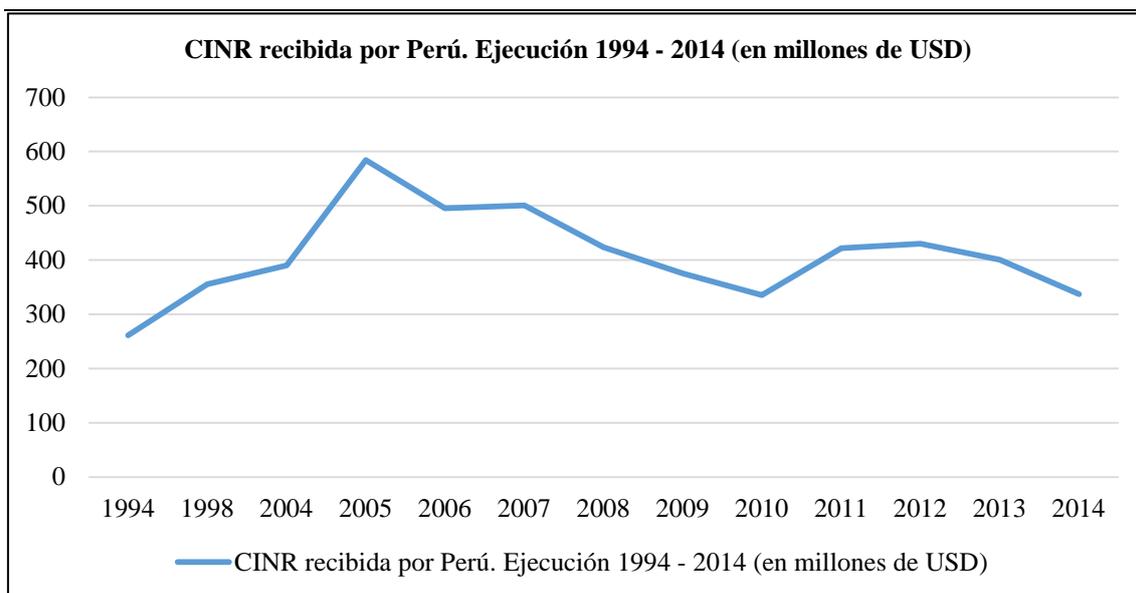
Adaptado de: APCI (2010, 2011, 2012, 2016c)

A pesar de ser una de las principales ONG ejecutora de fondos de la CINR, la figura 1 demuestra una clara inflexión a partir del año 2009. Esta tendencia no es exclusiva a DESCO, sino que más bien es un reflejo de una serie de cambios que ha afectado a las ONGD receptoras de la CINR. APCI (2016c) argumenta algunas de las razones de dichos cambios

Los cambios involucran la incorporación de nuevos actores de desarrollo y prioridades, marcos globales para orientar el desarrollo, nuevos mecanismos de financiamiento y la búsqueda de mayor eficacia en la cooperación. No solo ha cambiado el contexto global, sino que el Perú tiene ahora un lugar nuevo y desafiante en el mismo, al ser clasificado como País de Renta Media Alta (PRMA) desde el 2008 (p. 26).

Como se muestra en el gráfico 2, la CINR que recibe Perú está en una lenta, pero constante caída. Mientras que el aporte de parte de las Fuentes Cooperantes tiende a desplazarse hacia países con mayor pobreza en África y Asia (APCI, 2012).

**Figura 2: Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR) recibida por Perú 1994-2014**



Adaptado de: APCI (2016c)

Además de la disminución de los fondos, según las estadísticas de APCI (2016c) ha habido un decrecimiento de ONGD inscritas de 51.4 % entre los años 2010 y 2014. APCI explica esta caída como “un descenso en la expectativa de las ONGD para captar o mantener los recursos de cooperación internacional” (2016c, p. 238).

Específicamente, unos de los principales cambios en el financiamiento de parte de la Cooperación Internacional es la disminución de fondos para el *overhead*, es decir, los gastos institucionales o de gestión de toda la ONGD. Ardaya et al. (1998) menciona que

Hoy el financiamiento se circunscribe generalmente a proyectos puntuales sin considerar el *overhead* institucional. Los financiamientos para programas de mediano plazo han sido sustituidos por financiamientos de proyectos puntuales de corto plazo. Los criterios para la distribución de fondos en términos de temas, prioridades geográficas son erráticos; las condiciones asociadas a los proyectos son mayores. Todas estas son cuestiones que conspiran contra las posibilidades de un desarrollo institucional planificado (p. 420).

Según Zeballos, presidenta de la ONGD DESCO, la preocupación por generar recursos propios para la organización a partir de servicios de consultoría, no le permite pensar estratégicamente y dedicar tiempo a la gestión de la ONGD.

Hay que estar en el día a día, no te da tiempo para nada, yo no solamente estoy dirigiendo la institución, yo también tengo que hacer consultorías de vez en cuando,

tengo que estar en algún proyecto y aparte dirigir la institución y pensar estratégicamente, eso te quita tiempo y cuando hay problemas, sobre todo de financiamiento no te dejan mirar el horizonte (comunicación personal, 20 de setiembre, 2016).

La disminución del financiamiento, también ha tenido importantes repercusiones en la estructura organizacional de DESCO. Díaz-Albertini y Melgar (2012) mencionan que la situación del sector ha sido similar, “prácticamente todas han pasado por procesos de reingeniería y han modificado sus estructuras organizativas para blindarse mejor ante la precarización de las fuentes de financiamiento” (2012, p. 151).

Un ejemplo de ello es lo que ocurrió en la unidad de investigación de DESCO en los años noventa en respuesta a la disminución del financiamiento, por lo que se “tomó una decisión estratégica a la luz de un análisis del nuevo contexto en el que operaba. Entre varias alternativas, la organización tomó la decisión de cerrar dicha división y enfocarse en el trabajo de la promoción” (Beaumont, 2016, p. 41). Sin embargo, para el vicepresidente de DESCO, esto supuso una pérdida de dirección estratégica para la organización.

Ese investigador, era precisamente el gestor estratégico, es decir la conducción estratégica, es decir el que le daba rumbo, y el que le daba política, el que le daba ideología a la institución (...) y sin darte cuenta, estabas allí sacrificando tu gestión estratégica (Toche, comunicación personal, 26 de setiembre, 2016).

Precisamente, los principales desafíos que se presentan en los documentos institucionales de DESCO están relacionadas al rol del área de investigación, entre ellas, “la debilidad en la transferencia del conocimiento”, “la debilidad para sistematizar las propias experiencias”, “la escasa capacidad para integrar aprendizajes y conocimientos en el ciclo del proyecto”, y la “poca articulación entre los programas territoriales” (DESCO, 2013).

Ante la continua disminución del financiamiento, DESCO está implementando nuevas estructuras de organización que le permitan mitigar sus efectos. De hecho, en estos momentos, DESCO está pasando por otro proceso de cambio organizacional. Julio Gamero, ex-presidente de DESCO, describe los tipos de cambio por el que ha pasado la institución. El primero fue de una fase con toda la gestión centralizada en la planta central de Lima; la segunda fue una etapa de ‘desconcentración’, donde se iban delegando, gradualmente, responsabilidades y funciones desde la planta central hacia los programas territoriales, en la zona sur y centro del país; la última etapa por la que están pasando es de ‘descentralización’, en la que buscan constituir a los tres programas territoriales como ONG con su propia personería jurídica, y que, a su vez, serían

las titulares del “Consortio DESCO”, que serviría como un soporte para las tres (comunicación personal, 7 de octubre, 2016)

Según Toche, el vicepresidente de DESCO, los desafíos que se presentan en DESCO es el de organización y cultura, teniendo en cuenta las décadas de trabajo con un tipo de organización que gira en torno al financiamiento de la Cooperación Internacional, les resulta difícil pensar cómo reorganizarse (comunicación personal, 26 de setiembre, 2016).

De esta manera, DESCO se encuentra en una encrucijada ante los cambios en su entorno, por lo que se deberán tomar una serie de decisiones estratégicas para asegurar su sostenibilidad. O como lo diría Mintzberg “la organización puede responder a estas fuerzas, o bien ser “expulsada” por ellas” (1991, p. 363). Así, el problema principal que abordará la presente investigación será el análisis de las capacidades de la gestión estratégica de DESCO.

Si bien es cierto, el país ha llegado a un nivel de ser catalogado como País de Renta Media Alta, y que, ciertamente, las ONGD han realizado un gran aporte para que esto se logre, nuevos horizontes para el progreso del país se abren. Un ejemplo de ello es el reto que se asumió de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible planteado por la ONU. No parece muy convincente que no necesitemos nuevamente del protagonismo de las ONGD para alcanzar estos objetivos y llegar a un nuevo estadio del desarrollo del Perú.

Estas pocas páginas muestran una lectura general de la situación actual de las ONGD y específicamente de los retos por el que está atravesando DESCO, por todo lo expuesto, parece oportuno analizar con mayor profundidad qué está ocurriendo al interior de ella y, en particular, cómo es su gestión estratégica. Emplearemos un modelo de gestión estratégica para la creación de valor social ofrecido por Beaumont (2016) que nos servirá como un lente a través del cual analizaremos su gestión y para elaborar la propuesta de mejora.

## **2. Objetivos de la investigación**

El objetivo general de la presente investigación es analizar y proponer mejoras a la gestión estratégica de la organización no gubernamental de desarrollo (ONGD) Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO) en base al modelo de gestión social de M. Beaumont. Para lograr este objetivo nos proponemos los siguientes objetivos específicos (ver Anexo A):

- Identificar y describir las capacidades de gestión estratégica que giran en torno a la Visión de DESCO.
- Identificar y describir las capacidades de gestión estratégica para garantizar los Recursos de DESCO.

- Identificar y describir las capacidades de gestión estratégica de la Operación de DESCO.
- Realizar una propuesta de mejora a la gestión estratégica de DESCO.

### **3. Justificación**

#### **3.1. Justificación teórica**

Una decisión estratégica ante la coyuntura actual de las ONGD requiere un entendimiento profundo de la realidad al interior de ellas, y en especial, de su gestión. De hecho, Valderrama (1998) menciona que la pregunta que ha estado “inquietando a las ONGDs en América Latina en los últimos años es ¿qué hacer para lograr el fortalecimiento institucional de estas organizaciones no gubernamentales de desarrollo ante los desafíos actuales?” (p. 367). En este sentido, iniciamos nuestra investigación recurriendo a literatura sobre la gestión estratégica de ONGs, entre las 19 publicaciones que encontramos del tema, la mayoría se aborda a través de estudios de casos en países como Colombia, Chile, Brasil, España y Estados Unidos. (Ver Anexo B).

En el caso del Perú existen algunos estudios sobre las ONG; sin embargo, la mayoría se realizaron entre 1996 y 2002, una época con una realidad social muy diferente al que tenemos ahora, sobre todo teniendo en cuenta que el recorte de fondos comienza a ser notorio recién a partir del 2008, cuando Perú es declarado País de Renta Media Alta. En el libro *Los desafíos de la Cooperación*, Ordoñez (1996) compila artículos de diferentes autores que abordan temas como la relación de las ONG con las empresas y el Estado, y las ONG en el contexto de la Cumbre Mundial de Desarrollo social. Ardaya et al. (1998), en *Cambio y fortalecimiento institucional de las organizaciones no gubernamentales en América Latina*, repasa brevemente la situación de las ONGD en cada país latinoamericano desde la perspectiva de la gestión, este es el estudio que más se acerca a la investigación que deseamos emprender. En el caso del libro *Más allá del individualismo: el tercer sector en el Perú*, Portocarrero, Sanborn y Cueva (2002) explora la historia y la contribución de las organizaciones privadas sin fines de lucro en general. La última investigación realizada sobre las ONGD en el Perú fue la de Díaz y Melgar (2012), pero su enfoque se centra en cómo han sido afectadas sus intervenciones por las exigencias del entorno social, se trata de un estudio social sobre las ONG.

De acuerdo a la revisión teórica podemos concluir que la mayor parte de las investigaciones de gestión estratégica enmarcadas en los ámbitos Estado-Empresa han sido efectuadas fuera del país y algunas en Perú, pero el estudio específico de la gestión estratégica en las ONG ha sido escasamente tratado a nivel nacional. En su estudio sobre las ONG latinoamericanas, Casanovas (1999) concluye que

En general, llama la atención la ausencia de definiciones y/o conceptualizaciones acerca de lo que se entiende por procesos de desarrollo institucional y, por lo tanto, es notoria la ausencia de límites a las acciones y/o proceso que este concepto involucra (p. 87).

Por ello, esta tesis se orienta a contribuir al conocimiento de este tema el cual servirá como punto de referencia o de consulta para gestores, investigadores y estudiantes que requieran información sobre análisis de gestión estratégica de una ONGD. Por otro lado, la utilidad práctica de esta tesis no se limita a ser un trabajo eminentemente teórico, ya que pretende ilustrar con un caso de estudio cómo el marco conceptual planteado por Moore y Beaumont se puede aplicar en la práctica, y permita realizar un análisis de los aspectos necesarios de la gestión estratégica dentro de una ONGD. A su vez, se intenta coadyuvar en el sustento empírico del modelo teórico propuesto por Moore y Beaumont para la gestión social.

### **3.2. Justificación empírica**

El caso de estudio será la ONGD DESCO que, por sus varias décadas de actividad, a pesar de las profundas crisis por las que ha atravesado el país en los últimos 50 años y más recientemente a pesar del recorte de fondos a las ONGD, indican que se trata de una de las organizaciones más maduras y líder del sector. En este sentido, la presente investigación pretende estudiar la gestión estratégica de la ONGD DESCO presentando como ejes de estudio el análisis del entorno de DESCO y el análisis de sus capacidades de gestión estratégica. Los resultados del análisis efectuado permiten después proponer mejoras a la gestión estratégica de esta institución.

### **3.3. Viabilidad**

Por último, la viabilidad de esta tesis se sustenta en que la investigación no supone gastos financieros significativos y los gastos en que se ha incurrido fueron cubiertos con recursos propios. No se requirió de personal adicional y el uso de materiales fue en cantidades moderadas para el trabajo de campo. Fue de mucha ayuda que se entablara contactos relevantes para el estudio tales como docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, una consultora con experiencia asesorando organizaciones sin fines de lucro y personal directivo de la ONGD DESCO.

Por otro lado, los directivos de DESCO se mostraron muy dispuestos a colaborar con todo lo necesario para la investigación, especialmente ahora que se encuentran en un proceso de cambio organizacional y se muestran con la expectativa de recibir propuestas a su gestión.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo inicia con una descripción del proceso de investigación preliminar que se realizó para la elección del modelo de gestión social y finaliza con la presentación detallada de cada una de las capacidades de gestión estratégica del modelo de gestión social de Beaumont.

### 1. La gestión social

Para analizar la gestión estratégica de DESCO, emplearemos un modelo de la gestión social. Para ello, iniciamos nuestra investigación con la exploración de literatura referente a la gestión estratégica para ONGD, revisando los distintos modelos teóricos que se emplean. De acuerdo a lo hallado (ver Anexo B), las referencias a la gestión social generalmente se construyen a partir de la teoría de la gestión empresarial y, en menor medida, de la administración pública. A continuación, haremos un breve repaso a los diferentes modelos que se emplean.

#### 1.1. Teorías basada en la gestión empresarial

Casi el 80% de las publicaciones encontradas que analizan la gestión de ONG emplean como marco teórico el modelo de la planificación estratégica<sup>2</sup>. David (2008) en su libro *Conceptos de administración estratégica* define a la planificación estratégica como la formulación de la estrategia, esta incluye “desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir” (p. 5). En *Safari a la Estrategia*, Mintzberg (2010) hace una revisión de la planificación estratégica, una de sus principales premisas es que “las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentadas por técnicas” (p. 78)

En la publicación *Non-gubernamental organizations: strategic management for a competitive world*, Schwenger, Straub y Borzillo (2014) hacen un estudio cuantitativo de 1,211 ONGs empleando las 5 fuerzas de Porter. Este modelo ayuda a determinar de manera específica los factores de la competencia: los competidores de la industria, el poder de negociación con compradores y proveedores, y la amenaza de productos o servicios sustitutos y de la entrada de nuevos competidores (Porter, 1998).

---

<sup>2</sup> De estas 14 publicaciones que se basan en la planificación estratégica, 8 son manuales o guías y 6 son estudios de casos, la mayoría presentados como parte de trabajos de titulación.

En dos trabajos de titulación sobre la gestión de ONG se emplea el modelo de negocios. Osterwalder y Pigneur (2011) lo define como “las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14) y desarrolla el modelo en 9 módulos, estos son: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones, y estructura de costos. Otras dos publicaciones utilizan el Balanced Scorecard y el mapa estratégico, donde se presentan las hipótesis de relación causa-efecto en las estrategias adoptadas, organizando las estrategias en 4 perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes, y finanzas.

## 1.2. Teorías basada en la gestión pública

Por otro lado, se encuentran los estudios que toman como base nociones de gestión pública. En la tesis de maestría de Valdez y Tataje<sup>3</sup> (2012), se usa como marco conceptual la gerencia social propuesta por el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INNDES, 2006). En ella se define gerencia social como el campo ubicado en la intersección entre la gerencia pública, la política pública y el desarrollo social, algunas de las áreas clave en las que se enfoca es el liderazgo, redes, monitoreo y evaluación, comunicación social, y aprendizaje organizacional. También se definen como principales herramientas el marco lógico, el análisis del entorno, el análisis de actores, y la planificación estratégica.

Otro autor que se menciona dentro de este marco teórico es Mokate y Saavedra (2006), que propone un marco de gestión estratégico para la creación de valor público, donde de cierta forma, combina la escuela de planificación estratégica con el modelo de gestión estratégica de Moore, y lo organiza en dos frentes, por un lado, la misión y visión; y por otro, tres áreas de acción: la gestión programática, que es el conjunto de políticas, programas y proyectos para cumplir con la misión; la gestión política, consiste en movilizar el apoyo y los recursos para lograr la misión; y la gestión organizacional, es decir, la gestión de las capacidades organizacionales para operar.

A un nivel conceptual, este simple modelo no es muy exigente. Todo lo que dice es que para que una estrategia sea buena, esta tiene que estar centrada en una propuesta de creación de valor público, expresado a partir de un mandato y ampliado a través de un enunciado de misión y visión y que las responsabilidades de los que ejercen gerencia social requieren de trabajo en las tres áreas complementarias: la gestión programática y la gestión política y la gestión organizacional (Mokate y Saavedra, 2006, p. 25).

---

<sup>3</sup> Titulado *Análisis de la gestión social y capacidad organizacional de la ONG IMPACTA para atender a la población más vulnerable de adquirir VIH mediante el Programa de Atención Médica Periódica*

### 1.3. Desventajas del uso de teorías de los otros sectores

A partir de la revisión de literatura sobre estudios y exposiciones acerca de la gestión de ONG concluimos que casi todos los autores utilizan modelos de gestión contruidos inicialmente para el sector empresarial, y uno de ellos emplea conceptos de la administración pública. Para Morales (2012) el hecho de emplear concepciones de gestión pública y privada en la gestión social podría tener algunas desventajas.

Si bien se han tenido en cuenta las orientaciones sobre el aporte de los servicios sociales públicos al desarrollo de la sociedad, se siguen implementando en las organizaciones que los proveen unos modelos de gestión – burocráticos o de administración empresarial – que no logran dar cuenta de las especificidades de la gestión de los servicios sociales que incluyen redes y organizaciones de la sociedad civil en torno a un objetivo complejo como es el desarrollo social y económico (p. 123).

De hecho, la estrategia, tan empleada en las empresas, tienen sus raíces en el mundo militar; Bracker (1980) menciona que el verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (citado en Mintzberg 1991 p. 1). Gómez (2000) hace alusión a los peligros de acudir indiscriminadamente a las teorías del sector empresarial o público.

Sin entrar a elaborar respuestas rotundas, al menos es posible advertir algunos peligros latentes en el uso indiscriminado del marco conceptual del pensamiento y estrategia administrativa tradicionales al aplicarlos a las organizaciones del Tercer Sector pues desvirtúan su naturaleza. Uno de los peligros reside en el tipo de imagen que se configura. Desde aquí, estas organizaciones son vistas como un cajón de buenas intenciones e inquietudes profundas, el sector de todos y de nadie, el reino de soñadores y voluntarios, el ámbito donde predomina la actitud regular; el reino del altruismo, la obediencia y la retórica; una concepción poco ilustrada sobre el tema de lo público cuyo lema es ‘lo que no es de todos no es de nadie’; y una apreciación según la cual ‘al estar todos convencidos de que se hacen cosas buenas, Dios proveerá’. Dada las implicaciones negativas de esta imagen, las estrategias de la empresa privada deberían venir al rescate y corregir los errores y deficiencias en el sector (citado en Sánchez 2002 p. 208).

Específicamente, sobre la planificación estratégica, modelo que es utilizado en la mayoría de investigaciones, Mintzberg (2010) identifica algunas de sus limitaciones, entre ellas, “la planificación puede socavar el compromiso con la creación de estrategia (...). Por su misma naturaleza, los planes están diseñados para promover la *inflexibilidad*” (p. 91). Su crítica la

define en tres falacias de la planificación estratégica: la falacia de la predeterminación, “una organización debe ser capaz de pronosticar el rumbo que seguirá su entorno, de controlarlo o simplemente de suponer su estabilidad” (p. 95); la falacia de la separación, “si el sistema se ocupa de pensar, entonces el pensamiento debe estar separado de la acción, la estrategia de las operaciones, la formulación de la aplicación (...). Es decir, los directivos deben conducir *por control remoto*” (p. 96); y la falacia de la formalización, este modelo “no ha sido presentado como una *ayuda* para la creación de estrategia como alguna clase de *apoyo* para los procesos directivos naturales, sino como una creación de estrategia que *ocupa el lugar* de la intuición” (p.110).

#### 1.4. Modelo de gestión social de Moore y Beaumont

Si bien es cierto, existen una serie de desafíos cuando se acude a las prácticas de otros sectores para definir a la gestión social, pero tampoco podemos distanciarnos completamente de ellas. Moore (2000) sostiene que todas las organizaciones se benefician del modelo de gestión estratégica del sector privado, entre ellos, el enfoque en el mercado, los clientes y la competencia. Sin embargo, estos modelos no toman en cuenta dos características cruciales de las organizaciones sin fines de lucro, el primero es que el valor producido por estas organizaciones radica en el logro de fines sociales y no en la generación de ingresos, y segundo, que reciben ingresos de fuentes distintas que de los clientes.

Una de las principales diferencias entre las formas de gestión es su propósito; en este sentido, se mencionó que las organizaciones sin fines de lucro buscan fines sociales. Beaumont (2016) define la gestión social como la “gestión de organizaciones que crean valor social” (p. 10). Una publicación<sup>4</sup> que hallamos que usa un modelo de gestión social es la del consorcio internacional de investigación Social Enterprise Knowledge Network<sup>5</sup> (SEKN, 2006), donde se sistematizan las lecciones aprendidas de 40 organizaciones de América Latina y España, tanto de empresas como de organizaciones sin fines de lucro, que están comprometidas por el bienestar social. En ella se emplea el modelo de gestión estratégica de Moore.

Como resultado del trabajo con sus colegas de gestión política de *Kennedy School of Government* de la Universidad de Harvard, Mark Moore organizó esta idea de estrategia organizativa en un concepto que simultáneamente: a) declara la misión o propósito general de la organización; b) explica las fuentes de apoyo y legitimidad que se utilizarán para satisfacer el compromiso de la sociedad en dicha tarea; y c) explica cómo la tarea se organizará y gestionará

---

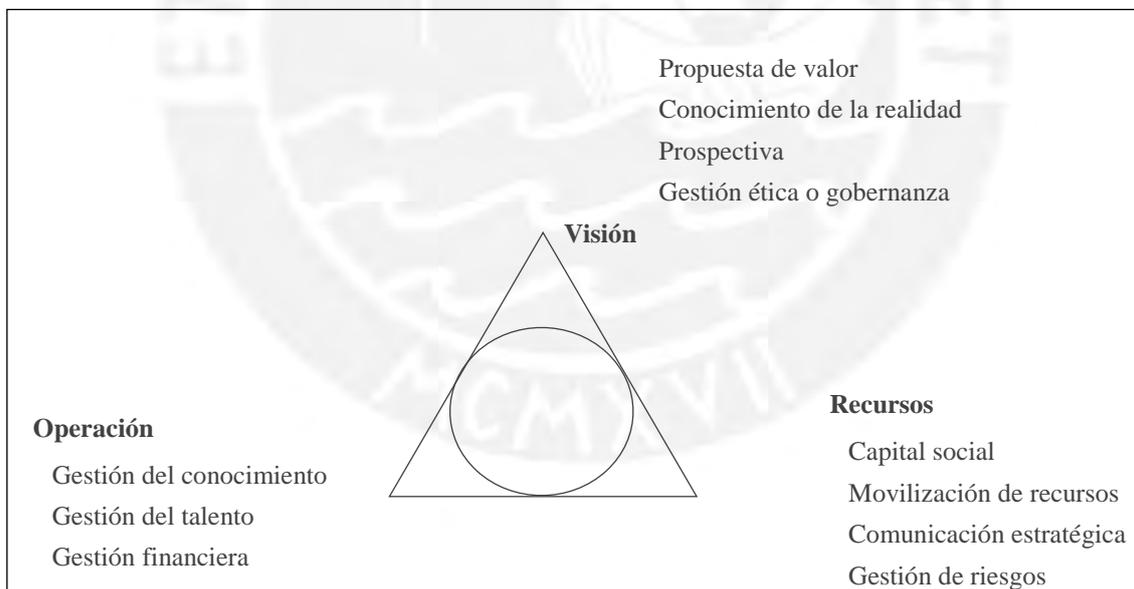
<sup>4</sup> Titulada *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*

<sup>5</sup> Integrada por 10 escuelas de negocios de Iberoamérica y la escuela de negocios de la Universidad de Harvard

para conseguir los objetivos (Moore, 1998, p. 115). Si bien es cierto, su primera publicación enmarcó su modelo en la gestión pública, unos años después lo amplió a organizaciones sin fines de lucro, dado que se centra su atención igualmente en un propósito social. En esta nueva publicación, *Managing for Value: Organizational Strategy in For Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations*, se menciona, “this alternative strategy model resonates powerfully with the experience of nonprofit managers precisely because it focuses attention on social purposes and on the ways in which society as a whole might be mobilized to achieve them” (Moore, 2000, p. 183). De esta manera, se expone cómo este modelo, con sus tres aspectos clave de la gestión estratégica, se pueden aplicar para la gestión de empresas y de organizaciones sin fines de lucro.

Beaumont (2016), en su libro *Gestión Social: estrategia y creación de valor*, amplía este marco teórico y propone que cada uno de estos pilares se puede describir en términos de un conjunto de capacidades organizacionales puntuales, en este sentido “las organizaciones son capaces de crear valor social cuando desarrollan un conjunto de capacidades – que se estructuran en torno a tres grandes pilares – que logra satisfacer necesidades humanas” (p. 28). En la siguiente figura se detallan las capacidades organizacionales que se asocia a cada pilar.

**Figura 3: Gestión estratégica: las capacidades necesarias**



Adaptado de: Beaumont (2016)

Las capacidades que define Beaumont (2016) en torno a la Visión son la propuesta de valor: qué tipo de valor social generará la organización y cómo lo logrará; el conocimiento de la realidad: la propuesta de valor debe corresponder a una necesidad concreta y real de la población a la que atiende; la prospectiva, o la capacidad de anticipar los cambios, de identificar cuáles son las tendencias y estar preparados ante ellas, además de intentar influirlas; y la gestión

ética o gobernanza, es decir, la propuesta de valor no solo es hacia afuera de la organización, sino que debe haber coherencia con el comportamiento interno, y sobre todo con las cualidades de los líderes.

En cuanto a las capacidades en torno al pilar Recursos, están el capital social, que es el valor de las relaciones entre las personas y organizaciones, tanto hacia dentro como fuera de la organización; la movilización de recursos, es decir, el empleo de estrategias que permitan conseguir los recursos que se requieren para operar; la comunicación estratégica; y la gestión de riesgos. Las capacidades en torno al pilar Operación son la gestión del conocimiento, que trata de la documentación, sistematización y conceptualización de los aprendizajes, para que puedan ser incluidos en su próximo ciclo operativo; la gestión del talento; y la gestión financiera. Cabe recalcar que esto representa una forma de organizar la gestión estratégica, esto es, no existe una línea definitiva entre las capacidades dado que todas llevan a la sostenibilidad de la organización para que se aproxime a su visión; de hecho, lo que se busca es que todas puedan desarrollarse de manera equilibrada y armónica.

A manera de conclusión de la literatura revisada, presentamos en la tabla a continuación las capacidades o áreas de la gestión estratégica que se abordan en cada una de ellas. Como se puede apreciar, el modelo de gestión social ofrecido por Beaumont (2016) en el marco del ‘triángulo estratégico de Moore’ aborda la mayoría de temas que se exponen en las demás publicaciones, sintetizándolo y organizándolo en el contexto de la gestión para organizaciones sin fines de lucro. Además, se trata de un modelo basado en la experiencia de organizaciones peruanas. Por este motivo, hemos elegido este modelo para utilizarlo como marco teórico en la presente investigación. Ampliaremos este modelo en el siguiente subcapítulo.

**Tabla 1: Modelos de gestión empleados por publicaciones de gestión de ONG**

Capacidades de gestión	Planificación estratégica (David, 2008)	Porter	Modelo de Negocios	Balanced Scorecard	INNDES	Mokate y Saavedra	Gestión Social (Moore, 2000), Beaumont (2016)
Visión, misión y valores							
Análisis del entorno							
Objetivos estratégicos							
Estrategias							
Clientes							
Propuesta de valor							
Ingresos							
Costos							
Asociaciones							
Recursos							
Operaciones							
Aprendizaje							
Liderazgo							
Redes							
Comunicación							
Gestión de riesgos							
Gestión del talento							
Prospectiva							

## 2. La gestión estratégica en la creación de valor social

El modelo de gestión estratégica para la creación de valor social que emplearemos es el propuesto por Beaumont (2016) y basado en el “triángulo estratégico de Moore” que lo define como

Visión, es decir, un sueño inspirador, movilizador, viable: qué quiere lograr y cómo lo hará – con qué estrategia –; Recursos, es decir, que pueda movilizar apoyo y recursos detrás de dicha Visión; y Operación, es decir, transformar los Recursos en acciones que implementen la estrategia (p. 28).

A continuación, se describen los pilares del triángulo estratégico y las capacidades asociadas a cada una de ellas.

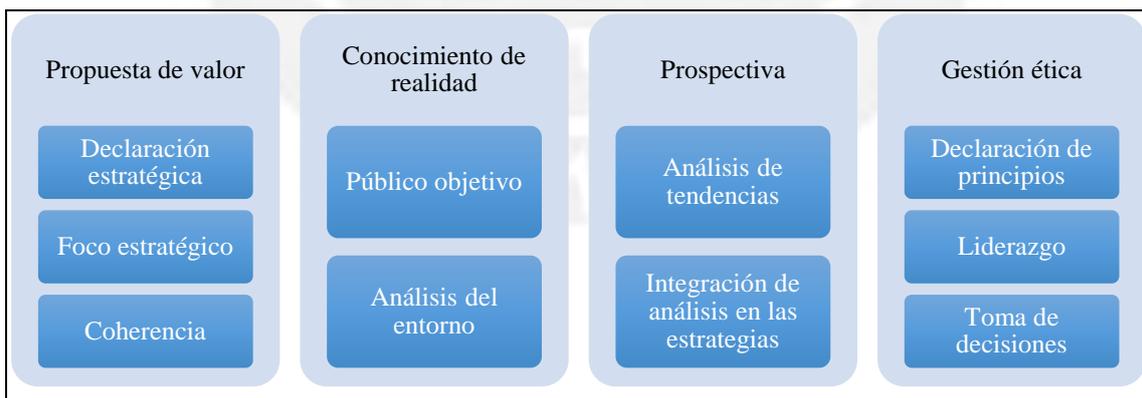
## 2.1. Visión

Líneas arriba mencionamos que la gestión social tiene por objeto crear valor social. En este sentido, uno de los primeros elementos que se incluye en la gestión estratégica es la definición del tipo valor social que se busca, qué necesidades sociales específicamente satisfará y cómo lo logrará.

La visión tiene que expresar una idea general de cómo se quieren alcanzar los objetivos: la naturaleza de las estrategias que se emplearán, los enfoques que se han de adoptar, las actitudes que se han de asumir, e incluso un esbozo de algunos de los métodos que han de implementarse. La visión del trabajo formulada por dicha organización nunca es completa, sino que debe llegar a ser cada vez más precisa, siendo capaz de incluir acciones en constante evolución y de creciente complejidad, y alcanzar niveles cada vez más altos de precisión en su funcionamiento (Office Social Economic Development [OSED], 2012, pp. 13 – 14).

Por lo general, la visión que se plantean las organizaciones implica un trabajo de varios años, por lo que tener una idea de lo que se hará en el largo plazo y lograr la sostenibilidad de la organización será imprescindible. SEKN (2006) declara que “una **visión a largo plazo** sobre lo que se quiere lograr con el emprendimiento social permite realizarlo con mayor éxito” (p. 81). A continuación, describiremos las capacidades asociadas al pilar Visión que identificó Beaumont y desarrollaremos sus indicadores. Cabe mencionar que la variable, “análisis del entorno” ha sido añadidos de parte nuestra, a partir de las sugerencias recibidas en las entrevistas a expertos.

**Figura 4: Capacidades e indicadores del pilar Visión**



Adaptado de: Beaumont (2016)

### 2.1.1. *Propuesta de valor*

#### a. *Declaración estratégica*

“La estrategia de una organización consiste en declarar qué espera lograr y cómo lo logrará de modo específico” (SEKN 2006, p. 286), lo que generalmente se les llama *visión* y *misión*, respectivamente. Para lograr su visión, las organizaciones establecen objetivos de plazos más cortos a las que llama *objetivos estratégicos*. Collis y Rukstad (2008) mencionan que “el objetivo estratégico debe ser específico, medible y sujeto a plazos. También debería consistir en una sola meta” (p. 3).

SEKN (2006) afirma que la propuesta de valor es la promesa de dar respuesta a alguna necesidad insatisfecha y al hacerlo crean valor para la comunidad. “En los emprendimientos sociales el logro de la misión equivale a la creación de valor” (p. 54). Además, “debería indicar claramente qué tipo de valor será creado por el emprendimiento, a través de la respuesta a dos preguntas relacionadas: a *quién* sirve la iniciativa y *cómo* lo hace” (SEKN 2006, p. 286).

#### b. *Foco estratégico*

Ahora bien, sabemos que existen muchas necesidades sociales que necesitan ser satisfechas. En este sentido, el reto que enfrentan las ONGD es decidir en qué necesidad se enfocará. OSED (2012) menciona que ante la multitud de necesidades podría ser tentador para la organización tratar de abarcar todos los temas, por lo que será necesario aprender a ser “sistemático y enfocado”. Sobre el desafío de mantener un *foco estratégico* durante el tiempo, SEKN (2006) menciona que esto ocurre generalmente por su *fragilidad económica*, cuando las mismas organizaciones no generan sus propios recursos económicos, por lo que en momentos de crisis se ven obligadas a “seleccionar estrategias o vías de acción que pueden amenazar su misión” (p. 57), ya que muchas veces estas otras estrategias están más alineadas con la propuesta del que otorga el financiamiento que con la de la organización. Sobre este aspecto, Moore (2000) ratifica que cuando la organización depende de donaciones “se sienten obligados a permanecer estrechamente alineados con las intenciones de los donantes” (p. 192).

SEKN (2006) agrega, además, que los líderes deberán considerar la *vulnerabilidad* de sus organizaciones al momento de decidir reorientar su misión para conseguir financiamiento, por lo que algún cambio en su propuesta de valor deberá estar en concordancia con los valores de la organización. Muchas organizaciones sin fines de lucro optan por desarrollar fuentes propias de financiamiento; sin embargo, se deberá tener mucho cuidado que estas estrategias “convivan en equilibrio con la propuesta de valor”; ya que, con frecuencia, “los líderes se encuentran en la disyuntiva de tener que darle mayor importancia al “negocio” para sobrevivir

que a los fines sociales; y entonces surge la pregunta de si la organización pierde, en ese proceso, su razón de ser” (p. 61).

### *c. Coherencia*

Este tema está relacionado con la *coherencia* o la *alineación estratégica*. Ya sea que se logre mantener una misma propuesta de valor o que, por necesidad, esta tenga que cambiar, todos los demás elementos de la gestión estratégica deben estar en concordancia con ella. Brown (2010) menciona que enfoque del proceso estratégico es “*the desire to achieve some sense of alignment and coherence among management practices and to ensure that there is a framework to guide decision making and that the framework is discussed, evaluated, and modified according to operational conditions*” (p. 206).

## **2.1.2. El conocimiento de la realidad**

### *a. Público objetivo*

Como se mencionó, uno de los primeros retos de las organizaciones que crean valor social es decidir qué necesidad social satisfará para determinar cuál será su foco estratégico. Esto implica una determinación clara de *a quién* va dirigido nuestra propuesta de valor. En el contexto empresarial están surgiendo nuevas perspectivas enfocadas en conocer bien al público objetivo. Osterwalder y Pigneur (2011) afirman que “las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y (...) diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo” (p. 20).

Una vez definido el público al que se dirigirá la organización, es importante asegurar su participación en el diseño la propuesta de valor, ya que, en última instancia, la necesidad social que se busca satisfacer está relacionada a sus propias necesidades. Osterwalder y Pigneur (2011) enfatizan sobre la importancia de adoptar la perspectiva del cliente o público objetivo en el diseño de la propuesta de valor. “La perspectiva de los clientes debería ser una fuente de información para la toma de decisiones sobre propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos” (p. 128). A partir de los casos revisados por SEKN (2006) concluyen que “es positivo **involucrar a los beneficiarios** en el análisis y la solución de los problemas sociales” (p. 82).

### *b. Análisis del entorno*

Además de los destinatarios, las ONGD analizan también otros actores de su entorno externo como donantes, otras ONG, Estado y empresas. En términos más amplios, David (2008) menciona que las organizaciones suelen evaluar las fuerzas externas, que se categorizan en

económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas. Todo este análisis generalmente se resume en un mapa de los grupos de interés de la organización y en una lista de oportunidades y amenazas. Pero para determinar cómo la ONGD responderá al entorno, deberá conocer las capacidades con las que cuentan, sus fortalezas y debilidades.

### **2.1.3. *La capacidad de anticipar los cambios***

#### *a. Análisis de tendencias*

El análisis del entorno externo no solo nos sirve para conocer la realidad del momento, sino que nos puede dar indicios del futuro cercano. Ansoff (1965) mencionaba que “la estrategia es también la manera en que una organización se relaciona con su entorno, adaptándose al mismo, tratando de anticipar cómo será en el futuro y tratando también, en la medida de lo posible, de influir sobre él” (citado en SEKN 2006 p. 53). Porter y Kramer (2011) hacen alusión al cambio constante de oportunidades en el entorno, a medida que avanza la tecnología y la economía, y “cambian las prioridades de la sociedad”. En este sentido, explorar continuamente las necesidades sociales llevará a descubrir nuevas oportunidades, ya sea “para la diferenciación y el reposicionamiento en los mercados tradicionales” o para “reconocer el potencial de nuevos mercados que antes habían ignorado” (p. 8).

#### *a. Integración del análisis en las estrategias*

Una mirada a un futuro más lejano puede servir para ir haciendo los ajustes necesarios para estar listos y considerar estas tendencias al momento de planificar y diseñar las estrategias. Algunas de ellas son el aumento de la clase media por los avances en la salud y la educación, mayor uso de nuevas tecnologías para la comunicación y la producción, la transferencia del poder hacia las redes y coaliciones, el aumento de la migración hacia la ciudad, el aumento de la población y su consecuente crecimiento de la demanda de comida, agua y fuentes energéticas (National Intelligence Council, 2012).

### **2.1.4. *La gestión ética de la organización o gobernanza***

#### *a. Declaración de principios*

Una de las características de la gestión estratégica es la coherencia que debe haber entre la propuesta de valor de la organización y todas las demás competencias y pilares. Esto incluye la gestión de la misma organización o su gobernanza. Beaumont (2016) menciona que “no es posible separar gestión de ética. La gestión de la organización reflejará ciertos valores. El objetivo de esta capacidad es lograr que la gestión de la organización refleje plenamente los valores y principios adoptados explícitamente por ella” (p. 46).

#### *b. Liderazgo*

Esta capacidad está relacionada a las cualidades y actitudes de aquellos que dirigen la organización. De cierta manera, la efectividad de la organización y su ambiente será el reflejo de las relaciones entre el líder y sus seguidores. Watson y Abzug (2010) afirman sobre la importancia de esta capacidad en una organización sin fines de lucro ya que, generalmente, la principal fuente de motivación de los trabajadores y/o voluntarios es el logro de la misma visión de la organización, y es el líder quien ayudará a recordar constantemente esta inspiración. Un aspecto clave es la relación de los trabajadores con el líder. *“Informal dialogue, or more formalized 360-degree performance appraisals systems, in which staff give constructive feedback to the executive staff (and vice versa), can help keep positive communication open across levels”* (p. 675). Miller (2016) precisa que las cualidades que deberán caracterizar estas relaciones son la *honradez* y la *confiabilidad*, y dependerá de que el líder sea *veraz, franco y abierto* al transmitir la información, y que se establezca un diálogo con sus seguidores.

### c. Toma de decisiones

Otro aspecto importante son las políticas para la toma de decisiones. OSED (2012) menciona que, evidentemente, no todos deberán participar en el proceso de toma de decisiones, mayormente, esto lo hará la junta directiva y el director ejecutivo, sin necesidad de consultar con todos. Pero deberán crear un ambiente propicio para que la información y los conocimientos “fluyan de manera abierta y en el que los resultados de la consulta en todos los espacios de la organización se transmitan de manera que promueva el entendimiento y el consenso entre sus miembros” (p. 15). Además, se debería asegurar que “las aspiraciones de las personas, sus observaciones e ideas, están siempre presentes y se incorporan conscientemente a los planes y programas” (p. 15).

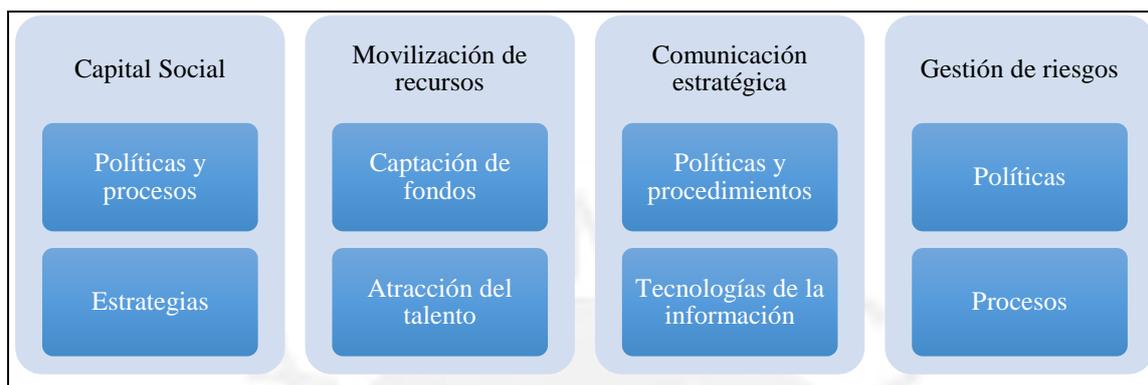
## 2.2. Recursos

Moore (2000) propone que en las empresas la misión está estrechamente alineada con el desempeño financiero y la supervivencia de la organización, donde la entrega de bienes y servicios es un medio para generar dinero. Muy diferente ocurre en las organizaciones sin fines de lucro, que cuentan con una propuesta de valor que no está asociada necesariamente con la generación de valor económico, por lo que si espera ser sostenible tendrá que contar con ciertas capacidades que le permitan conseguir los Recursos. En este caso, el dinero sería uno de los medios para entregar los bienes y servicios sociales.

El segundo pilar del “triángulo estratégico” de Mark Moore se trata de “la capacidad de la organización para conseguir apoyo de actores clave y un flujo de recursos constante para actuar y obtener resultados” (Beaumont, 2016, p. 47). Moore (1998) precisa que los actores

clave son ‘personas o instituciones que son un referente para otros’, que pueden movilizarlos, tales como los líderes de opinión o miembros de las diversas élites de una sociedad de manera que puedan convertirse en una fuente de recursos para la organización. A continuación, describiremos las capacidades asociadas al pilar Recursos que identificó Beaumont y desarrollaremos sus indicadores.

**Figura 5: Capacidades e indicadores del pilar Recursos**



Adaptado de: Beaumont (2016)

### 2.2.1. *La construcción de capital social*

#### a. *Políticas y procesos*

Gran parte de los recursos que necesita una organización puede provenir de actores clave en la sociedad. En este sentido, es necesario precisar quiénes son e identificar las maneras que se puede llegar a ellos, estableciendo relaciones sólidas. No se trata de lograr que contribuyan a la organización por la emoción de un momento, sino que se conviertan en aliados comprometidos con la Visión de la organización (Beaumont, 2016). Esto se logrará, siempre y cuando, la organización cumpla con su propuesta de valor, y que sea congruente con las necesidades de la población, desde la perspectiva de los grupos de interés (SEKN, 2006). De esta manera, podrá ganarse no solo el respaldo, sino que la misma población asumirá la consecución de los proyectos y programas impulsados por la organización. “Me referiré al conjunto de los actores externos como el entorno externo autorizador, o coproductor. Es un grupo con las cuales el directivo debe dedicar, y a menudo dedica, tanta atención como a sus empleados” (Moore, 1998, p. 174).

En efecto, el capital social constituye el valor de las relaciones entre la organización con su entorno. “El capital social puede entenderse como las relaciones y los flujos de información, así como los recursos necesarios para que este ecosistema esté vivo y operante” (Portela & Gedajlovic citados en Buckland y Murillo 2014 pp. 35-36). Dado que la satisfacción de

necesidades sociales depende de varios factores, el nivel de cooperación que haya entre las organizaciones, redundará en gran medida, en un mayor impacto en la creación de valor social.

### *b. Estrategias*

Beaumont (2016) explica que las organizaciones que comparten una misma misión, se complementan y forman alianzas o consorcios.

La política y práctica de hacer alianzas específicas con el capital social para el logro de objetivos compartidos es una vía concreta de movilizar y ampliar los recursos disponibles en torno a metas compartidas. La asociatividad entre organizaciones afines ha sido desarrollada ampliamente a través de redes, coordinadoras, consorcios, plataformas, etcétera, durante décadas (...). Trabajar en ellos no significa salir del propio marco de actuación o abandonar los objetivos de la organización, sino identificar de qué modo el cumplimiento de los objetivos de otras organizaciones contribuyen a los fines de mi propia organización, a reconocer la interdependencia y, por tanto, a actuar a favor de acuerdos que faciliten el cumplimiento de metas comunes (Beaumont, 2016, pp. 47–48).

Tanta importancia se ha otorgado a la asociatividad, que las Naciones Unidas (ONU, 2016) la declaró como el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 17 (Ver anexo C). APCI (2016c) mencionó que, en el contexto actual, será imprescindible el protagonismo y las asociaciones entre empresas, sociedad civil, mundo académico, gobiernos y voluntarios “para movilizar e intercambiar conocimientos, habilidades, tecnología y recursos financieros, así como para complementar los esfuerzos de los gobiernos y apoyar el logro de los ODS” (p. 49).

### **2.2.2. La movilización de recursos**

#### *a. Captación de fondos*

Moore (2000) menciona que las principales fuentes de ingresos en las organizaciones sin fines de lucro son la buena voluntad de individuos que contribuyen con dinero, tiempo o materiales, y la venta de productos y servicios. Beaumont (2016) enuncia algunas de las estrategias para captar fondos, entre ellas, la búsqueda de apoyo de individuos, de empresas, del Estado; la venta de bienes y servicios; la donación de terceros a cambio de un producto; la obtención de un crédito privado a cambio de acciones del emprendimiento; y el *crowdfunding*, “plataformas en línea y las inversiones de fuente privada que, con diversos nombres y muchas veces bajo la forma de concursos abiertos al público, financian emprendimientos a cambio de acciones” (p. 49). Cabe destacar que muchas ONGD buscan su financiamiento postulando a los

concursos abiertos de proyectos sociales de las Entidades e Instituciones Extranjeras de Cooperación Técnica Internacional (ENIEX)<sup>6</sup>.

#### *a. Atracción del talento*

Otra fuente de ingreso para las organizaciones es la contribución de individuos en tiempo, como voluntarios<sup>7</sup> o trabajadores. Como se mencionó anteriormente, la estrategia de comunicación para atraer el talento puede estar dirigido a transmitir la propuesta de valor, ya que esta puede ser la mayor motivación<sup>8</sup>. Watson y Abzug (2010) describen las estrategias externas e internas para la atracción de talento. Entre las estrategias externas se encuentran los anuncios por periódico y revistas; el reclutamiento vía web y las redes sociales, una forma económica para atraer talento; publicaciones profesionales, asociaciones y conferencias, espacios propicios para encontrar profesionales específicos; y la tercerización. Entre las estrategias internas se encuentran los referidos por los empleados, esto ocurre, por lo general, cuando se buscan candidatos a nivel local; y el reclutamiento por clientes y voluntarios, que tiene como ventaja que son personas que ya están relacionadas con la organización y entienden su operación básica.

### **2.2.3. La comunicación estratégica**

#### *a. Políticas y procedimientos*

Una vez definido los actores clave y los recursos que la organización requiere, es necesario implementar estrategias de comunicación para atraer la ayuda que se pretende de estos actores clave. Tener un claro y sólido discurso acerca de la necesidad social o el problema real que atiende la organización, hará que haya número mayor de personas y organizaciones que se comprometan a colaborar en la intervención. Otro aspecto importante para asegurar el apoyo es la comunicación de los resultados e impactos a partir de sus intervenciones. Beaumont (2016) afirma que la capacidad para captar fondos es muy sensible a la reputación de la organización, y esto se consigue de dos maneras “a través del logro de los resultados pactados con quienes la apoyan; y por medio de una buena comunicación de dichos resultados a ellos y a la sociedad en su conjunto” (p. 50).

---

<sup>6</sup> Entre los que pueden ser Gobiernos y ONG del extranjero (principalmente de países de Norteamérica y Europa), u organismos internacionales como las Naciones Unidas, Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, etc. (APCI, 2016b)

<sup>7</sup> De acuerdo a la *Encuesta de Opinión pública acerca de las ONG en el Perú* publicado por IMASEN (2016), más de la mitad de encuestados mencionó estar interesado en participar como voluntario en una ONG.

<sup>8</sup> En la *Encuesta anual de millennials 2015* publicada por Universia (2016), se menciona que el principal hallazgo es que “seis de cada diez millennials desean trabajar con un ‘sentido de propósito’ en empresas que tengan fines sociales”. (p.1).

### *b. Tecnologías de la información y comunicación*

Beaumont (2016) destaca, además, los beneficios del uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para llegar a un público más amplio de destinatarios y de actores clave que pueden ser fuentes los recursos económicos y de talento<sup>9</sup>.

Las TIC también promueven el establecimiento y construcción de una base social de apoyo – como la que vienen construyendo muchas organizaciones internacionales y nacionales – a través del uso de redes sociales para la comunicación directa entre la organización y las personas que la apoyan, así como el lanzamiento de iniciativas nuevas, la difusión de sus objetivos o campañas, la recaudación de fondos (...). Se requiere una decisión estratégica e inversión de recursos para vincular herramientas *online* a las herramientas *offline* regularmente utilizadas (p. 49).

#### **2.2.4. La gestión de riesgos**

##### *a. Políticas*

El hecho de que una organización busque objetivos socialmente deseables, no le exime de posibles riesgos, y que, en vez de beneficiar, pueda terminar perjudicando a la sociedad y a la misma organización. De hecho, en este tipo de organizaciones, los riesgos son muy evidentes, dado que dependen de la buena voluntad de los donantes, voluntarios o de la colaboración de sus aliados. Se trata de un apoyo que muchas veces es muy frágil, y ante algún cambio del entorno, podría desaparecer, tal como vienen ocurriendo con la disminución del financiamiento de parte de la Cooperación Internacional. Por ello, es imprescindible que la ONGD cuente con políticas claras con procesos y encargados de la gestión de riesgos.

##### *a. Procesos*

Herman, Head, Jackson y Forgerty (2004) proponen que la gestión de riesgos se puede concebir como un proceso. El primer paso es establecer el contexto y el segundo, evaluar los riesgos. Esta fase consiste en la identificación y evaluación sistemática de los riesgos. Para ello, se debe revisar en la historia de la organización los riesgos que se hayan materializado, revisar la experiencia de otras organizaciones similares, y hacer un análisis del entorno interno y externo. Luego de identificar los riesgos, se deben clasificarlos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia e impacto en la organización. El tercer paso consiste en decidir qué hacer y

---

<sup>9</sup> Según Manpower (2016) el 86% de postulantes a trabajos utilizan las páginas web empresariales como principal fuente de información sobre las compañías.

comunicarlo. Para ello, se identifica cuál es la mejor opción<sup>10</sup> para cada riesgo identificado. Decidir qué opción tomar requerirá de priorizar los riesgos, hacer un análisis costo-beneficio y considerar las capacidades de la organización. Finalmente, se debe diseñar la estrategia específica para implementar la opción tomada y comunicarla, tanto a la organización como a los actores afectados. El cuarto paso del proceso es la implementación de la decisión; y el último paso es el seguimiento y ajuste.

### 2.3. Operación

El tercer pilar del triángulo estratégico corresponde a aquellas capacidades que logran emplear los recursos para cumplir con su propuesta de valor y aproximarse a su visión. Beaumont (2016) menciona que en este pilar se encuentran las competencias operativas para “convertir su estrategia como concepto en un producto o conjunto de productos conceptos de entrega (*delivery*) para satisfacer una o más necesidades de los grupos de interés primarios, lograr cambios en sus vidas y cumplir así su misión” (p. 31).

Una visión estratégica también requiere un enfoque operativo realista. (...) La ‘historia’ que se vende a los supervisores tiene que mantenerse viva a través de acciones reales supervisadas por sistemas de control. Para cumplir con estas responsabilidades, la dirección estratégica debe centrar su atención en el interior y en lo más profundo de los procesos de producción de sus organizaciones, al mismo tiempo que en el exterior y hacia afuera (Moore, 1998, p. 298).

A continuación, describiremos las capacidades asociadas al pilar Operación que identificó Beaumont y desarrollaremos sus indicadores.

**Figura 6: Capacidades e indicadores del pilar Operación**



Adaptado de: Beaumont (2016)

<sup>10</sup> 1) Evitar, cuando la probabilidad e impacto son altos, y es costoso enfrentarlo; 2) Modificar, al cambiar la actividad por otra que reduzca la probabilidad de ocurrencia del riesgo; 3) Compartir; 4) Aceptar, cuando sus consecuencias son insignificantes, esta opción debe ser tomada deliberadamente, no por *default*. (Herman, Head, Jackson & Forgerty, 2004)

### **2.3.1. La gestión del conocimiento**

#### **a. Estrategias y procedimientos**

Un sistema que facilita para que la gestión del conocimiento sea productiva en la organización es el sistema de monitoreo y control, pues a opinión de Beaumont (2016) la gestión de conocimiento permitirá a la organización documentar su experiencia, sistematizarla, y conceptualizarla en términos de aprendizajes para que sea aplicado en su próximo ciclo operativo, y luego, en la cultura organizacional

El núcleo duro de la gestión del conocimiento o del aprendizaje dentro de la organización es la producción de evidencia a partir de la información y su análisis que a su vez es la métrica que usa la organización para probar sus hipótesis y rendir cuentas. A esto se le suele llamar sistema de monitoreo y evaluación” (p.51).

#### **b. Aprendizaje organizacional**

Para contar con esta competencia en la práctica, se requiere de la “administración de equipos de trabajo con estrategias, planes, métodos, herramientas y productos que fomentan la producción, intercambio e integración de los aprendizajes de un proyecto, para generar impacto”. Además, es necesario que exista una cultura organizacional que estimule una actitud de aprendizaje, la ‘cultura de conocimiento’ es aquella donde las personas pueden identificar cuándo surge algún conocimiento importante para la organización y lo comparten; y contar con procesos organizacionales que integren las prácticas de gestión del conocimiento en las tareas cotidianas y que describa cómo aplicar y compartir el conocimiento (AVINA, 2015).

### **2.3.2. La gestión financiera**

La gestión financiera se vincula con el modelo de negocio, donde se fija la procedencia del dinero y cómo será la asignación de los diferentes gastos de la organización. De ahí que la gestión financiera es el nexo entre las capacidades de Recursos y Operación ya que aseguran la fluidez de recursos en la organización, así la “gestión financiera funciona como una suerte de bisagra entre la capacidad para los Recursos y la capacidad para la Operación, asegurando que existan los flujos suficientes y que estos se canalicen a la operación de manera segura y oportuna” (Beaumont, 2016, p. 53).

#### **a. Obtención de ingresos**

La gestión financiera entonces, se ocupa de la realización de “actividades financieras tan diversas como la planificación, la extensión de crédito a clientes, la evaluación de fuertes gastos propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa”

(Gitman, 2007, p. 3). Asimismo, Wheelen y Hunger (2007) señalan será necesario definir “las mejores fuentes de fondos, usarlos y controlarlos (...), el efectivo se debe recaudar de fuentes internas o externas (locales o globales) y distribuir entre diferentes usos. Se debe vigilar el flujo de fondos en las operaciones de una organización” (p. 119).

#### *b. Distribución de gastos*

Luego de asegurar que los recursos estén disponibles para la organización, la tarea es asignarlos adecuadamente para financiar la operación y cumplir con la propuesta de valor. Para esto se requiere que los programas y proyectos que están siendo impulsados por la organización formen parte de un trabajo de planeación financiera efectiva, pues “un plan financiero es la declaración de lo que se va a hacer en el futuro” (Ross, Westerfield & Jordan, 2014, p. 80). Por otro lado, se requerirá del manejo y control de un presupuesto que viene a ser una herramienta financiera necesaria para integrar los ingresos y gastos que efectúa la organización, se trata de un “documento que detalla cómo se obtendrán y gastarán los fondos para un período específico. (...) En esencia, elaborar presupuestos financieros es un método para especificar lo que se debe hacer para completar con éxito la implementación de una estrategia” (David, 2008, p. 320).

### **2.3.3. La gestión del talento**

Una gestión del talento adecuada será imprescindible si se quiere tener un mayor impacto en la sociedad, sobre todo cuando se trata de personas que los motiva es principalmente su deseo de servir y su identificación con la propuesta de valor de la ONGD. Watson y Abzug (2010) afirman que “*most staff are attracted to nonprofits because they are motivated by their organization’s mission. Thus compared to their for-profit counterparts, nonprofit have an extremely powerful advantage in all aspects of their human resource systems*” (p. 671).

#### *a. Reclutamiento y retención*

Una parte importante de la gestión del talento son las políticas de reclutamiento y retención del personal en la organización, Watson y Abzug (2010) indican que el proceso de reclutamiento de personas para las organizaciones sin fines de lucro comienza con una descripción detallada del perfil que se espera tenga el aspirante en función a lo que necesita la organización.

#### *b. Desarrollo del personal y de carrera*

Otro punto importante es el desarrollo de la fuerza de trabajo, las cuales permiten mejorar los atributos y habilidades de los trabajadores. De acuerdo a Bateman y Snell (2009) este desarrollo “involucra actividades de capacitación y desarrollo. También implica valoración

del desempeño del empleado y el otorgamiento de retroalimentación para que esté motivado para actuar lo mejor que pueda” (p. 370) y en relación al desarrollo de la carrera estos autores establecen que esta “abarca una serie de actividades que se llevan a cabo durante toda la vida (por ejemplo, talleres), mismas que contribuyen a la exploración, el establecimiento, el éxito y realización de la carrera de una persona” (p. 378).

*c. Gestión del desempeño*

Así también, otro aspecto importante es la gestión del desempeño de los trabajadores que permite a la organización verificar el cumplimiento de las funciones encomendadas y a los trabajadores conocer las expectativas establecidas en el perfil de cada puesto laboral para el logro de los objetivos organizacionales, es decir, “ayuda a los trabajadores a saber qué se espera de ellos, qué condiciones (recursos, capacidades, etcétera) son necesarias para cumplir dichos objetivos y cómo aporta su trabajo al logro de los objetivos institucionales” (Beaumont, 2016, p. 53). Finalmente, con respecto a las políticas de retención de empleados Robins y Coultier (2010) proponen dos actividades clave, estos son, “el manejo del desempeño del empleado y el desarrollo de un programa apropiado de compensación y beneficios” (p. 217).

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. Las ONGD en el Perú

En una investigación dirigida por la Universidad del Pacífico, Portocarrero et al. (2002) realiza una clasificación de las organizaciones privadas sin fines de lucro (OPSFL) en el Perú, entre las que se encuentran las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD). Según Salomón y Anheier, las OPSFL son aquellas que comparten cinco características principales: se encuentran mínimamente institucionalizadas, son privadas, no distribuyen utilidades, son autogobernadas, e involucran algún grado de participación voluntaria (2002 citado en Portocarrero et al. p. 210).

Las OPSFL se diferencian principalmente de acuerdo a su propósito. Pérez, Arango y Sepúlveda (2011) concluyen que las ONG son organizaciones “con objetivos enmarcados en por lo menos una de estas tres dimensiones: Política, Económica o Social” (p. 258). En cuanto a la dimensión política, son actores influenciadores en las políticas públicas y sirven como mecanismo para la participación política y la promoción de la democracia. En la dimensión económica, operan en una lógica de organización privada, y cuentan con una estructura y funcionamiento similar al de las empresas. En cuanto a la dimensión social, son intermediarias entre los gobiernos y los individuos, con el objetivo de satisfacer necesidades sociales, sobre todo en comunidades pobres y lejanas. Bombarolo, Pérez y Stein (1992) definen a las ONGD como

Entidades sin fines de lucro, conformadas básicamente por profesionales y técnicos, no administradas por gobiernos, cuyos beneficiarios son los sectores pobres y excluidos de la población y, en especial, cuya misión institucional no solo brindar satisfacción a necesidades puntuales de salud, educación, hábitat, etc. sino también promover valores y actitudes basados en criterios de democracia real, participación y solidaridad (citado en Valderrama 1998 p. 371).

En cuanto a la definición de ONGD, Portocarrero et al. (2002) las clasifica como un subgrupo de las ONG.

Actualmente, las ONG ofrecen una diversidad de servicios, principal, aunque no exclusivamente, a sectores pobres o discriminados de alguna manera en los campos de desarrollo urbano y rural, agricultura, derechos humanos, género, cultura, medios de comunicación, empleo, educación, salud y medio ambiente. (...) Por su parte, las ONGD son un subgrupo de las ONG dedicadas principalmente a actividades de promoción del desarrollo de sectores pobres de las zonas urbanas marginales y rurales.

(...) Por último, es importante resaltar que las ONG no constituyen un tipo específico de persona jurídica en el Perú y, como se mencionó previamente, suelen adoptar la figura de asociación civil para registrarse (p. 362).

Cabe mencionar que, como se dice en el párrafo anterior, las ONG suelen inscribirse como asociaciones civiles sin fines de lucro, es decir, “una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo” (Ministerio de Justicia y Derechos humanos, 2014, pp. 76-85).<sup>11</sup> No existe un directorio de todas las ONGD en el Perú, ya que el registro que se tiene como asociaciones sin fines de lucro no solo incluye a las ONGD sino a un sinnúmero de otras organizaciones. A partir de su investigación, Portocarrero et al. (2002) sostiene que en el Perú hay más de 110.000 organizaciones sin fines de lucro, la mitad de ellas son organizaciones comunitarias de base, 29.000 son asociaciones deportivas y culturales, y solo 1.600 son ONG.

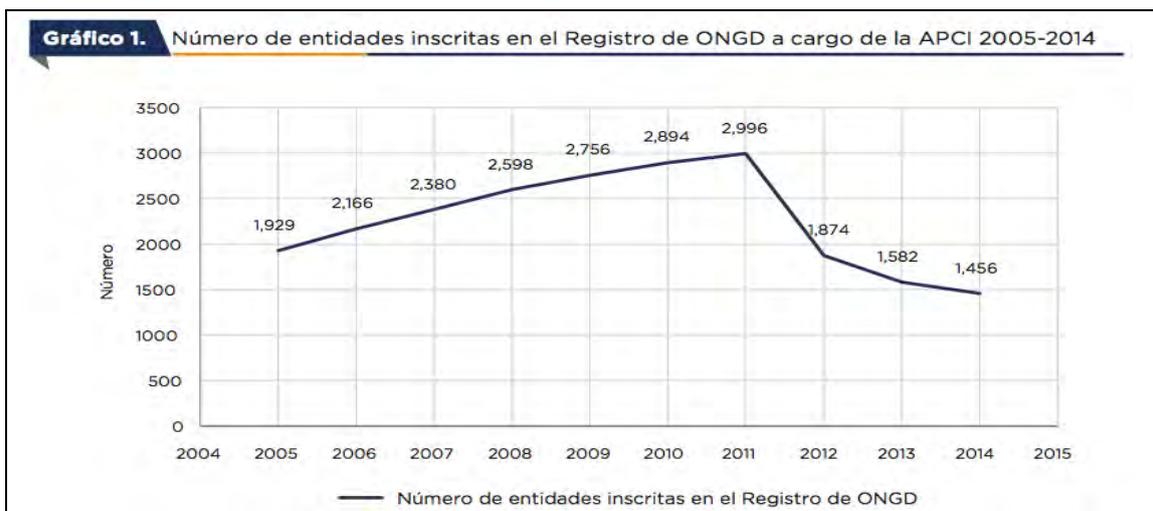
La Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) cuenta con un registro de aquellas ONGD receptoras de Cooperación Técnica Internacional<sup>12</sup>. Al 2014, estaban inscritas 1,456 ONGD; sin embargo, esta cifra corresponde a una constante disminución de ONGD registradas desde el año 2011, como se presenta en la siguiente figura. APCI (2016c) señala que esto “puede responder a un descenso en la expectativa de las ONGD para captar o mantener los recursos de cooperación internacional” (p. 238).

---

<sup>11</sup> El reconocimiento legislativo de las ONGD está presente en el Decreto Legislativo N° 719 y el reglamento de la Ley de Cooperación Técnica Internacional aprobado con Decreto Supremo N° 015-92-PCM. En ellas se presentan los “beneficios, exoneraciones y privilegios que las normas legales vigentes les otorgan” (Decreto Supremo N° 015-92-PCM, 1992), y se define a las ONGD como “unidades ejecutoras, responsables de identificar y ejecutar acciones y/o proyectos con apoyo de la cooperación técnica internacional” (Decreto Legislativo N° 719, 1991).

<sup>12</sup> Los requisitos para registrar a una ONGD en el directorio de APCI son: documentación de su registro legal, ya sea como asociación o fundación, otros documentos legales e información sobre los directivos, una relación detallada de los programas, proyectos o actividades a desarrollar durante los próximos 2 años y una opinión favorable del sector. (APCI, 2016d, p. 2)

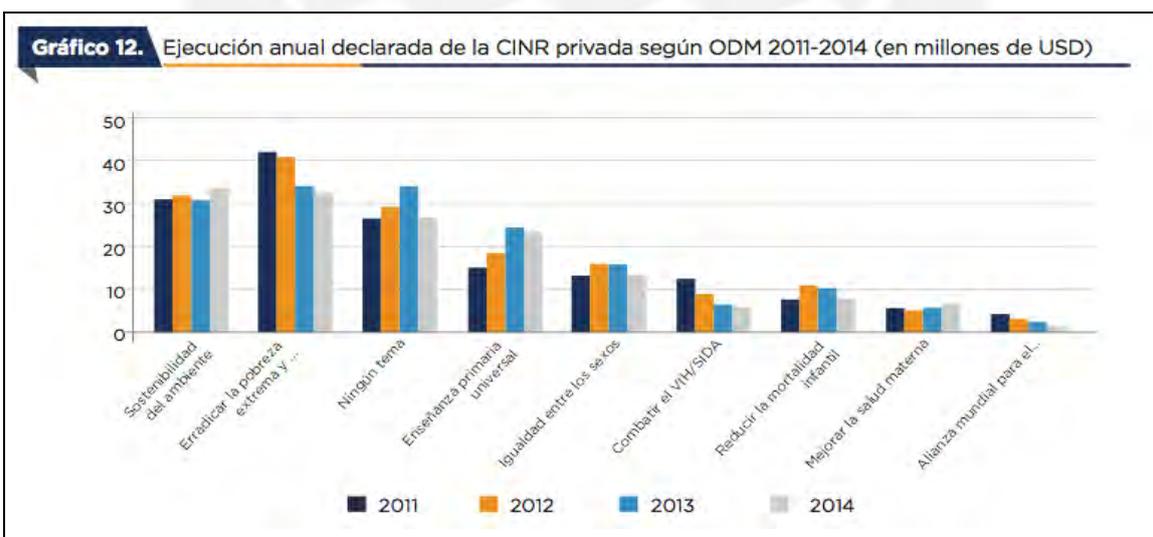
**Figura 6: ONGD inscritas en APCI 2005-2014**



Fuente: APCI (2016c)

En el directorio de APCI (2016c), los temas a los que se dedican las ONG en el Perú se categorizan de dos maneras: la primera es según los objetivos propuestos por las Naciones Unidas y la otra es de acuerdo a la Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional (PNCTI). Dado que en el informe de las ONGD hasta el 2015, se toma en cuenta los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). La siguiente figura ilustra el principal enfoque de las ONGD en el Perú, entre ellos, “sostenibilidad del ambiente” va adquiriendo más protagonismo en el 2014, mientras que disminuye la intervención en el tema “erradicar la pobreza extrema y el hambre”. Otros temas de enfoque han sido la educación primaria y la igualdad de los sexos.<sup>13</sup>

**Figura 7: Ejecución anual según ODM 2011-2014**



Fuente: APCI (2016c)

<sup>13</sup> Según APCI (2016) la categoría “ningún tema” corresponde a intervenciones de las ONGD en temas que no estaban contemplados en los ODM.

En cuanto a los criterios planteados por el PNCTI, más de la mitad de los recursos fueron destinados al tema “Inclusión social y accesos a servicios básicos”, mientras que cerca del 20% fueron destinados a “Recursos naturales y medio ambiente”. “Gobernabilidad” y “Economía” son las otras dos áreas de enfoque (APCI, 2016c).

## 2. Evolución de las ONGD

Teniendo en cuenta que la función general atribuida a las ONGD es la promoción del desarrollo, principalmente de los sectores populares, la forma cómo han desempeñado este rol ha sido moldeado por las necesidades sociales del contexto nacional en determinados momentos y por su relación con la Cooperación Internacional. Como se mencionó al inicio de la presente investigación, en las décadas de los cincuenta y sesenta se forman las primeras ONG vinculados principalmente a la Iglesia. Precisamente, DESCO se funda en 1965 a partir de “la preocupación y el interés por el desarrollo y la organización de los sectores populares de un grupo de técnicos y profesionales, muchos de ellos vinculados a la acción social de la iglesia católica” (DESCO, 2005, p. 1).

Díaz-Albertini y Melgar (2012) en *Desafíos de la Cooperación* hacen un recuento histórico detallado de los principales aportes de las ONG en el Perú, principalmente su actuación ante coyunturas críticas. Sostienen que, en la década de los setenta, se consideraba a las ONG como apoyo o soporte para los verdaderos actores políticos del cambio, enfocados en

Fortalecer a las organizaciones populares de corte *clasista*, principalmente vía la denominada *educación popular*. La principal estrategia era de *concientización*, proceso mediante el cual se buscaba que los colectivos sociales comprendieran que la situación vivida se debía a la estructura económica capitalista en su etapa imperialista (p. 21).

Agregan además que, la década de los ochenta es un momento crítico para el país, en tanto se retorna a la democracia, se profundiza la crisis económica y el terrorismo toma fuerza, así es como las ONG comenzaron a colaborar con los gobiernos locales para fortalecer la gobernabilidad democrática, labor que desempeñaron hasta los noventa, cuando ya fomentan la institucionalidad democrática participativa, es decir, se reconocía un gobierno con una autoridad municipal, pero con la colaboración de vecinos a través de mesas de concertación y presupuestos participativos. No ocurrió lo mismo con el gobierno nacional, con el que la relación fue muy esporádica y tensa. En los noventa,

El concepto de productor agrario o de pequeña agricultura se convierte en central, y desplazan a los enfoques anteriores que relevaban lo comunal, lo campesino y el papel de las organizaciones populares agrarias. Igualmente se da gran importancia al rol del

pequeño y microempresario. (...) Las ONGDs que antes canalizaban sus propuestas vía las organizaciones populares pasan a desempeñar ahora un rol de actores con protagonismo propio (Ardaya et al., 1998, p. 293).

También constituye una época en la que ya se comienza a apreciar la disminución de recursos de la Cooperación Internacional hacia Latinoamérica, sobre todo para países con mayor nivel de desarrollo social y económico como Argentina, Chile y Costa Rica (Valderrama, 1998). Sin embargo, el Perú aún era uno de los cuatro países prioritarios de la Unión Europea en América Latina, situación que se revertiría a partir del 2006 (APCI, 2016c). El desafío de la disminución del financiamiento lo veremos a mayor profundidad en el próximo subcapítulo.

En el estudio realizado por Portocarrero et al. (2002) se identifican cinco principales contribuciones que han realizado las OPSFL. La primera es de provisión de servicios, las OPSFL han logrado ofrecer ciertos servicios que no han sido provistos – o ha sido insuficiente – por el mercado o el Estado, ya sea porque no brinda rentabilidad, o por la falta de capacidad. Otro aporte ha sido la innovación, a diferencia de los otros tipos de organizaciones, estas no cuentan con procedimientos rígidos que cumplir y son autónomas, por lo que estaría más dispuesta a enfrentar riesgos. La promoción de cambios en las políticas públicas ha sido otra de las funciones de las OPSFL. Finalmente, la construcción de comunidad y democratización, con lo que logran cumplir una tarea unificadora. Salomón y Anheiner declaran que “a través del aumento de la interacción social estas organizaciones ayudan a crear hábitos de confianza y reciprocidad que contribuyen a la formación de una identidad como comunidad” (citado en Portocarrero et al. 2002 p. 259). Aunque sobre este último tema Portocarrero et al. (2002) menciona que a las OPSFL les ha costado “convertirse en verdaderas *escuelas de democracia*” (p. 330). A manera de conclusión presentamos los argumentos generales que brindan Díaz-Albertini y Melgar (2012) acerca de los principales aportes que las ONG han hecho en el país.

En el caso específico del Perú, su papel ha sido fundamental en áreas como la defensa y viabilidad de los derechos humanos; en la promoción de la equidad de género y la lucha en contra de la discriminación de la mujer; en la defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes; en el impulso dado a la participación ciudadana en la formulación de políticas, planes y presupuestos; en la generación de mayor conciencia y acción respecto al medio ambiente y a los derechos de las comunidades a un ambiente sano; e incluso en la formulación de estrategias productivas en el campo y la ciudad. Pero esto no debe interpretarse como triunfalismo, ya que éste era parte del rol que se habían comprometido a asumir en las últimas tres décadas y para lo cual han recibido miles de millones de dólares en donaciones (p. 14)

### 3. Retos de las ONGD

El desarrollo de las ONGD en el Perú desde los años cincuenta ha estado relacionado con el apoyo recibido desde el exterior, dado que nuestro país era una prioridad para la Cooperación Internacional. Sin embargo, en los últimos diez años han experimentado constantes reducciones de financiamiento. Mientras que en los noventa el Perú se encontraba como uno de los cuatro países prioritarios, ya en el 2006, se encontraba en el puesto siete. La situación se agravó el 2008, cuando el Perú fue declarado como País de Renta Media Alta (APCI, 2016c).

El papel del Perú en la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) está cambiando, fundamentalmente por el significativo crecimiento económico observado en los últimos quince años, debido a su estabilidad financiera, avances en los indicadores sociales y consolidación democrática. Estos elementos, a los que se suma la categorización de País de Renta Media Alta (PRMA), han influido en la disminución de 20% de los recursos de la CINR en el período 2011 – 2014 (APCI, 2016c, p. 259).

De manera específica, uno de los principales cambios en la forma del financiamiento de parte de la Cooperación, es que ya casi no aceptan financiar los gastos administrativos o institucionales (*overhead*), lo que genera interrogantes a la manera cómo se organizan las ONGD, en términos de las gerencias, presidencias o directivos. Ardaya et al. (1998) menciona que

Hoy el financiamiento se circunscribe generalmente a proyectos puntuales sin considerar el *overhead* institucional. Los financiamientos para programas de mediano plazo han sido sustituidos por financiamientos de proyectos puntuales de corto plazo. Los criterios para la distribución de fondos en términos de temas, prioridades geográficas son erráticos; las condiciones asociadas a los proyectos son mayores. Todas estas son cuestiones que conspiran contra las posibilidades de un desarrollo institucional planificado (p. 420).

Este escenario ha llevado a las ONGD a plantearse estrategias alternativas para conseguir los recursos necesarios para cumplir con su misión, una tarea difícil dado que muchas de ellas se fundaron y se organizaron en función a la ayuda recibida por la Cooperación.

Este nuevo contexto ha planteado a las ONG importantes desafíos en torno a la redefinición de su misión, objetivos, y estrategias y a la necesidad de invertir en su desarrollo institucional de mediano y largo plazo. Existen organizaciones que han sido afectadas negativamente por los cambios del entorno, ya sea a través de recortes presupuestarios o la reducción de su cartera de clientes. Algunas organizaciones han

asumido una actitud pasiva frente al contexto externo, que seguramente no contribuirá a su crecimiento, sino a su posible desaparición, frente a otras organizaciones que han asumido el reto de transformarse internamente, para lograr mayor competitividad y sostenibilidad (Casanovas, 1999, p. 13).

Uno de los principales cambios que se han visto en las ONGD ha sido la generación de ingresos propios a través de actividades empresariales, ya sea en programas sociales que incluye ayudar al destinatario a ingresar al mercado, vendiendo servicios en temas que son el *know how* de la ONGD o asociándose con el sector privado.

Para muchas ONGDs los problemas de supervivencia han planteado la necesidad de incursionar en actividades de corte empresarial y de venta de servicios. De esta manera, hay más de sesenta ONGDs que han incursionado en la línea de crédito a la micro y pequeña producción generándose, en diversos casos, la autonomía de estas líneas de trabajo en la forma de EDPYMES. En relación a otras alternativas de generación de recursos propios, se han abierto las líneas de comercialización y venta de servicios (consultorías, programas de formación para el sector público). Finalmente hay quienes han venido invocando el sentido de responsabilidad social del empresariado para buscar recursos dentro del sector privado nacional (Valderrama, 1998, pp. 420).

A pesar de que una manera de buscar los recursos ha sido que las ONGD lleven a cabo actividades empresariales, uno de los retos que se puede generar son respecto a las posibles tensiones que se generen con la misión de las ONGD, Ardaya et al. (1998) menciona que “habría que examinar la articulación o tensión que se genera entre las actividades empresariales y la lógica social de las ONGDs” (p. 324). Y luego agrega,

Esta alternativa, aunque trae dividendos financieros, distrae muchas veces a las ONGDs de la misión que les dio origen y sentido. Las ONGDs enfrentan hoy un problema de identidad y coherencia ¿Cómo incursionar en el mercado y ampliar y diversificar sus fuentes de financiamiento sin perder de vista los objetivos que son razón de ser de las ONGDs, y que se relacionan sin duda con la democracia y el desarrollo humano? (p. 420).

Además de la disminución de recursos, las ONGD enfrentan retos al interior de ellas. Beaumont (2016) y Portocarrero et al. (2002) coinciden en señalar que una de las limitaciones que tienen es la *rendición de cuentas*: aunque el órgano superior de estas organizaciones no debería buscar generarse un beneficio económico, al no haber un sistema de control confiable, pueden terminar haciéndose de un beneficio personal. Beaumont (2016) identifica otros retos para las organizaciones sin fines de lucro, entre ellos, *mostrar resultados*, asociada al “desafío

de la eficacia y de comunicación” (p. 81), y a la dificultad de medir el valor social que se crea; la *gestión en sistemas abiertos*, es decir, ser capaces de entablar puentes con las empresas y el Estado y poder influenciar sobre ellos; la *movilización de recursos* a escala planetaria, pero sin bases de apoyo permanentes o aliados de largo plazo; y finalmente, el *reto tecnológico*.

Asimismo, Díaz-Albertini y Melgar (2012), argumentan que los retos que enfrentan las ONGD en general son de “desempeño, especialmente en lo que concierne a los posibles conflictos entre la eficiencia y la eficacia, y las concesiones que posiblemente se estén haciendo en favor de la primera” (p. 39). Además de ello, sostienen que hay un desafío de

Autonomía, las instituciones se encuentran comprometidas por los cambios en las condiciones de financiamiento. A pesar de que se han adaptado a las nuevas condiciones, los cambios han tenido un efecto negativo en las capacidades institucionales de las ONG para diseñar independientemente sus prioridades y líneas de acción (p. 153).

De igual manera, Portocarrero et al. (2002) identifica otras limitaciones presentes en las organizaciones sin fines de lucro, entre ellas, el *particularismo*: cuando estas organizaciones están muy ligadas a los intereses de un grupo específico para representarlos, a la vez, se está excluyendo a los que no pertenecen a este grupo o, inclusive se la discrimina, lo que hace que las desigualdades aumenten; el *paternalismo*: al crear en la comunidad una dependencia hacia la organización; ineficiencia, ya que se puede ver alguno de los dos extremos: “excesivo amateurismo o excesivo profesionalismo”, en el primer caso, cuentan con insuficiente capacidad para llevar a cabo sus programas y proyectos sociales, y en el segundo, se vuelven tan rígidos que nos les permite adaptarse a su cambiante entorno; y finalmente, la *insuficiencia de recursos*.

Al parecer, los desafíos de las ONGD podrían resumirse en dos temas que han sido identificadas por las mismas ONGD en una encuesta de ALOP (Valderrama, 1998), estas son “identidad y rol de las ONGD” y “búsqueda de fondos”. Estos son las prioridades temáticas de las ONGD para su fortalecimiento institucional, temas que están muy relacionados con los pilares Visión y Recursos presentados en nuestro marco teórico.

#### **4. Estrategias para la mejora de gestión adoptadas por las ONGD**

Para responder a los retos presentados anteriormente, muchas ONGD han optado por estrategias de fortalecimiento institucional y, en algunos casos, en un cambio organizacional. Casanovas (1999) menciona

No menos importantes son los desafíos emergentes para las ONGs en relación a las formas de gestión institucional. En el marco de tantos cambios en su contexto de

actuación, las ONGs van siendo forzadas a reorganizar su estructura, sus niveles de gobierno, sus organigramas, sus procesos internos, las formas de relación con sus beneficiarios y sus formas de coordinación del trabajo, además de perfeccionar los instrumentos de gestión propiamente administrativos y financieros. Un tema clave aquí es la búsqueda de personal con perfiles adecuados a la naturaleza de los programas. (...) Por tanto, serán decisivos los factores como eficiencia organizacional, capacidad de innovación y de adaptación rápida a los cambios, producción de impactos sociales demostrables y políticas de comunicación adecuadas (p. 83).

En un estudio sobre el fortalecimiento institucional de las ONGD, Valderrama (1998) menciona que entre las estrategias que se suelen emplear son (a) la evaluación interna y externa con su respectiva recomendación de mejora para el trabajo institucional; (b) consultorías para la introducción de sistemas de planificación estratégica, de monitoreo de proyectos, de contabilidad y finanzas, o para realizar procesos de 'reingeniería'; (c) contratación de expertos en líneas especializadas del trabajo de la ONGD; y (d) alianzas con Universidades para la formación de su personal con cursos de especialización y para acoger practicantes y recién egresados en proyectos de las ONGD.

Otra forma que han adoptado algunas ONGD para superar sus desafíos es cambiando su forma de gestión. El ejemplo mostrado en el estudio de Valderrama (1998) muestra el caso de DESCO, que menciona que en el año 1996 DESCO entró en un proceso de 'reingeniería' con la ayuda de una consultora del sector empresarial, otros casos similares que se presentan es el de las ONGD CEPES y Flora Tristán.

La reingeniería conllevó una reestructuración de la organización interna de la institución y los equipos, incluyendo su composición y sus tareas, la modernización del sistema financiero contable mediante su informatización plena y perfeccionamiento de las centrales de costo, la creación de una comisión de empresas, que apunta a la constitución de unidades empresariales autónomas, y el montaje de un sistema de planificación que desagrega las responsabilidades de cada uno de los trabajadores, el esfuerzo por el "rentabilizar" algunos productos institucionales y el compromiso colectivo en la búsqueda de recursos y nuevos ingresos para la institución (p. 302).

## 5. Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO)

Esta institución fue fundada el 5 de agosto de 1965. Su misión es “promover con los sectores populares alternativas de desarrollo que mejoran su calidad de vida” y su visión señala que “DESCO es una institución que lidera propuestas de desarrollo que inciden en políticas públicas y de cooperación”. (DESCO, 2016)

DESCO (2016) realiza su trabajo social en base a seis principios institucionales: 1° Institucionalidad democrática y participativa: con cuya base DESCO trabaja por un desarrollo nacional equitativo, sostenible y descentralizado; 2° Ejercicios de los derechos: al promoverlos junto con los modos de vida de las poblaciones; 3° Trabajo enfocado al desarrollo territorial y local, derechos humanos, de promoción de la equidad de los géneros, gestión de los recursos, interculturalidad; 4° Desarrollo y fortalecimiento de las capacidades económicas, sociales, políticas, culturales y ambientales de la población para mejorar su situación posición y poder; 5° Generación de conocimiento crítico orientado al desarrollo humano y la democratización de la sociedad para generar propuestas de políticas alternativas; y 6° DESCO trabaja con honestidad, responsabilidad, transparencia, democracia, innovación y pluralidad.

### 5.1. Procesos externos

Para cumplir con su misión, DESCO ha diferenciado cuatro procesos a nivel externo y cuatro procesos de soporte en la gestión interna. Los cuatro procesos externos están directamente relacionados con la propuesta de valor. El proceso de promoción se expresa en la ejecución de proyectos sociales dirigido a los sectores populares buscando mejorar su calidad de vida, tanto en las condiciones materiales como en su capacidad de negociación. Además, se “busca la apropiación de las acciones por parte de la población, su movilización ciudadana y su incorporación en planes y presupuestos de gobiernos locales e instituciones públicas” (DESCO, 2016, p. 4). El segundo proceso es el de investigación, que consiste en

Un proceso sistemático de reflexión y producción de información y conocimientos que se presenta bajo la forma de estudios, sistematizaciones, evaluaciones, investigaciones aplicadas e investigaciones académicas, afincados en la experiencia práctica, que coadyuvan o contribuyen a mejorar la gestión, formular hipótesis de trabajo para futuras acciones y para mostrar situaciones y tendencias que ameritan mejoras o, incluso, nuevas políticas públicas. El propósito es extraer lecciones —aprendizajes— que permitan perfeccionar nuestras intervenciones y garantizar su replicabilidad por otros actores (DESCO, 2016, p. 4).

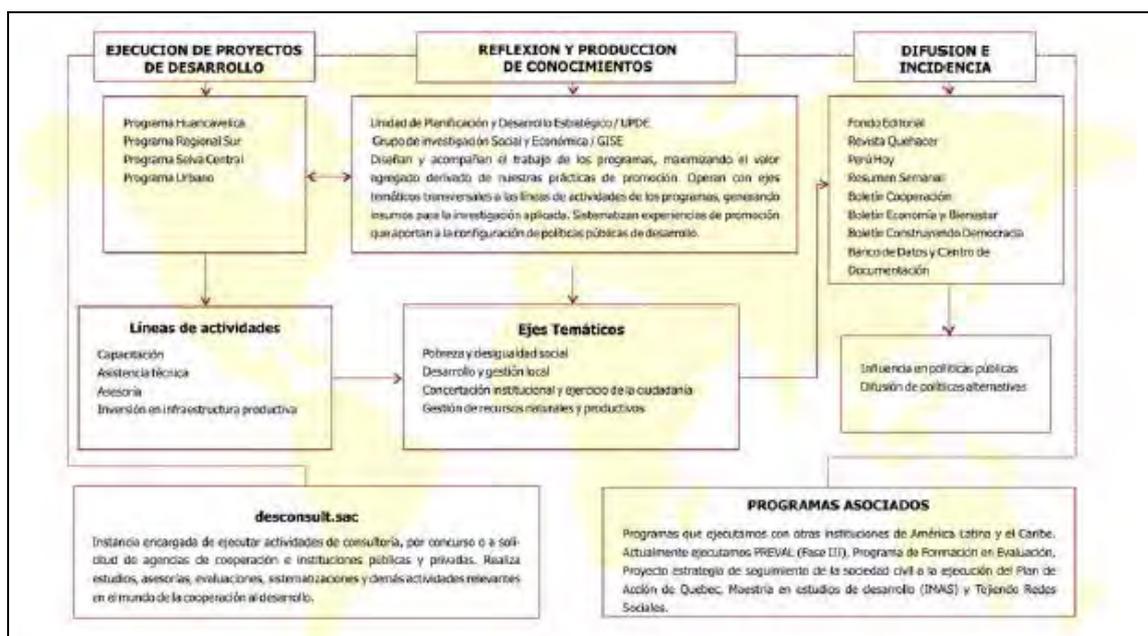
DESCO privilegia la actividad investigación aplicada. Ésta proviene de una reflexión sistemática que se articula al trabajo de promoción, recogiendo sus resultados como insumos, y a la labor de incidencia, ayudando a sustentar las propuestas de política. En la práctica, consideran producción de conocimiento a los estudios de diagnóstico, líneas de base, sistematizaciones y otros que se derivan del trabajo de la institución en contribución al desarrollo económico, productivo e institucional de las poblaciones con las que se vinculan. A lo largo de los años se han producido múltiples investigaciones disponibles para consulta en el catálogo de publicaciones (DESCO, 2014).

El proceso de incidencia busca intervenir en las políticas públicas e influir en el proceso de toma de decisiones, operando a nivel de las instancias gubernamentales como de actores sociales. Las propuestas surgen de las reflexiones y sistematizaciones del proceso de promoción e investigación. “DESCO pretende mantenerse como un interlocutor válido en el tema del desarrollo humano para cumplir, de ese modo, su misión” (DESCO, 2016, p. 3). El cuarto proceso externo se trata de la formación profesional, este consiste en:

Programas de estudios, entrenamientos y aprendizajes encaminados a la actualización laboral de profesionales especializados en temas de desarrollo. Es a partir del conocimiento generado en el trabajo de promoción, investigación e incidencia que la institución establece alianzas estratégicas para la implementación de programas formativos específicos. Los beneficiarios directos de ello son las instituciones educativas (universidades nacionales e internacionales) públicas y/o privadas y profesionales especializados ligados al mundo de la cooperación (DESCO, 2016, p. 5).

A continuación, se grafica los procesos externos de DESCO y la interrelación mutua, sobre todo con el proceso de investigación que sistematiza el conocimiento que se genera a partir del proceso de promoción, los categoriza alrededor de ejes temáticos y son utilizados como insumo para sus propuestas en la incidencia política y en el proceso de formación profesional.

**Figura 8: Procesos externos de DESCO**



Fuente: DESCO (2014)

Además, los procesos externos van acompañados de cuatro planos de intervención: el plano económico, cuyo enfoque de desarrollo es impulsar mejores capacidades en las actividades económicas de las familias; el plano socio-cultural, que se orienta a fomentar la inclusión social; el plano político está enfocado a fortalecer la participación de la sociedad civil en la construcción de la democracia, buen gobierno y gobernabilidad en los territorios; y el plano medioambiental que se orienta a elaborar propuestas y estrategias de trabajo en relación a un determinado espacio territorial (DESCO, 2013).

Para ejecutar sus procesos externos, DESCO se organiza por las siguientes unidades y áreas: a) La Unidad de Incidencia y comunicaciones, en el que se articulan los objetivos para los procesos de promoción e investigación aplicada con los objetivos internacionales; b) La Unidad de Investigaciones, que es la encargada de acoplar los objetivos establecidos para los procesos de promoción e incidencia; c) La Unidad de ciclo de proyectos, que armoniza las intervenciones con los objetivos institucionales; d) La Unidad de servicios de Consultoría, que realiza estudios, asesorías evaluaciones, sistematizaciones y demás actividades; e) Programas asociados, que se ejecutan con otras instituciones de América Latina y el Caribe y f) Publicaciones, que se han editado desde la creación de DESCO en una cantidad superior a 600 títulos (DESCO, 2014).

## 5.2. Procesos internos

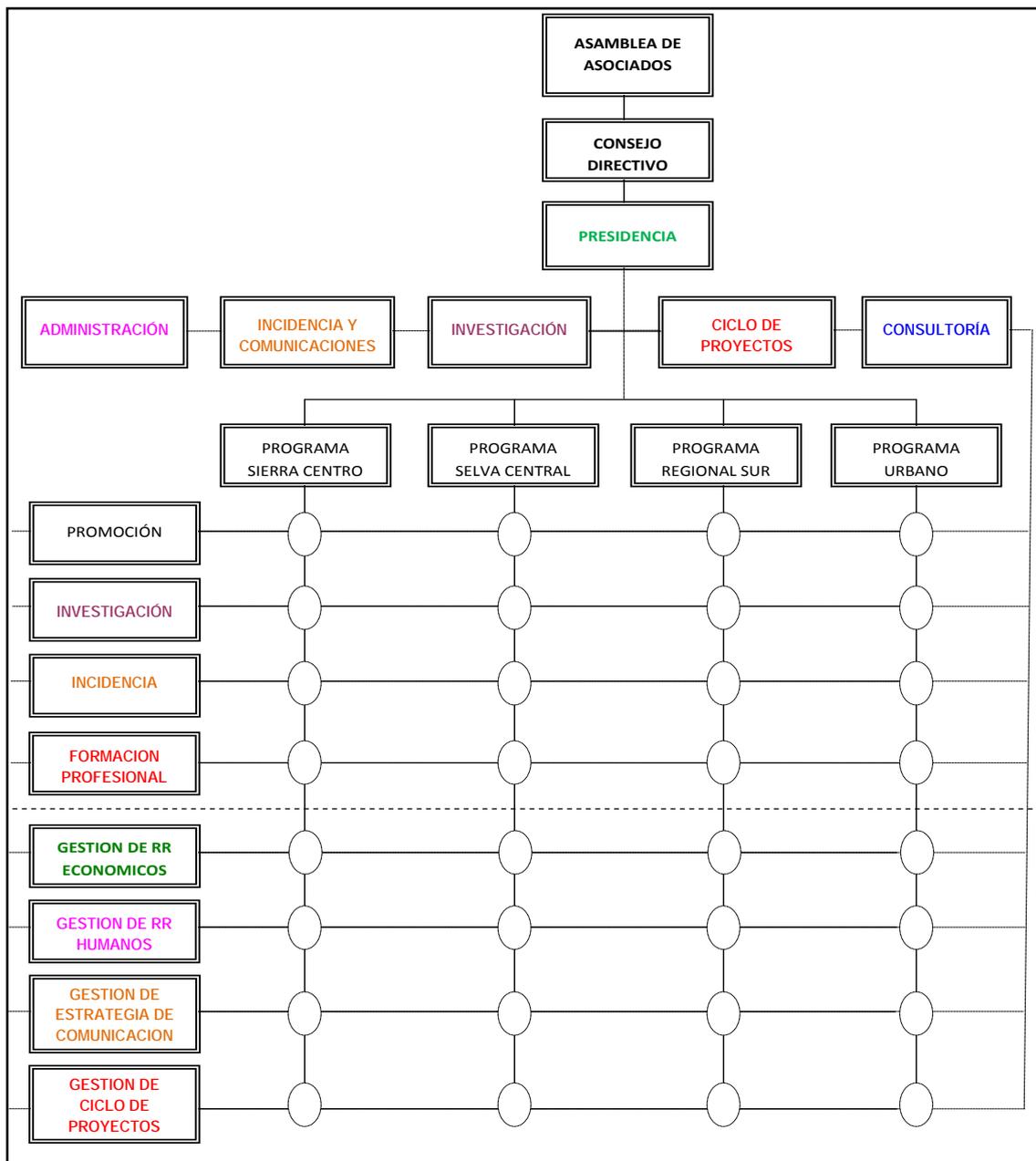
En relación a sus procesos institucionales internos éstos se subdividen en cuatro procesos: 1) Gestión de recursos económicos: que bajo el supuesto de poder captar y administrar eficientemente los recursos de la institución, identifica las fuentes de financiamiento y la generación de recursos económicos propios tales como consultorías, servicios, productos y programas de formación profesional; 2) Gestión de recursos humanos: relacionado a la administración del personal profesional que labora en la institución prestando cuidado en la selección, capacitación, promoción, estrategia de comunicación interna entre otros; 3) Estrategia de comunicación: cuyo fin es posicionar a la institución dentro de la esfera pública; y 4) Ciclo de proyecto: que busca lograr que los proyectos alcancen los objetivos propuestos para la sostenibilidad de dichas propuestas (DESCO, 2013).

## 5.3. Organización

Asimismo, DESCO cuenta con una serie de programas y unidades operativas cuyo ámbito de acción se ubica en diversos puntos a nivel nacional. Dentro de los programas destacan: el Programa Urbano en Lima: que desde 1989 a la fecha genera propuestas de política relacionados a gestión municipal, participación ciudadana, organización y liderazgo sociales, educación, desarrollo económico, vivienda popular, mejoramiento de barrios y saneamiento ambiental; Programa Regional Centro: que desde 1999 a la fecha tiene por meta fortalecer y promover actividades que generen un alto impacto en el desarrollo regional en Huancavelica, Huancayo, Pasco y Junín; y el Programa Regional Sur: que desde 1989 a la fecha se preocupa por mejorar la calidad de vida de las poblaciones ubicadas en las provincias de Caravelí, Caylloma, Arequipa (Arequipa), Lampa (Puno), y Páucar del Sara Sara (Ayacucho) (DESCO, 2016).

En relación a la estructura organizativa de DESCO está organizado en la Asamblea General de Asociados (en donde se gestiona y se toma todas las decisiones institucionales) y su Consejo Directivo (en donde se establece el desarrollo estratégico de la institución) está compuesto por la Presidenta Molvina Zeballos Manzur, el Vicepresidente Eduardo Toche Medrano y los siguientes miembros del Consejo Directivo: Gissela Ottone Castañeda (Jefe del Programa), Werner Jungbluth Melgar (Jefe de la Unidad de Investigaciones), Oscar Toro Quinto (Jefatura de Incidencia / Programa Regional del Sur), y Armando García Quispe (Jefe del Programa Urbano) (DESCO, 2016)

**Figura 7: Organigrama de DESCO**



Fuente: DESCO (2013)

Dada la importancia de la función del Consejo Directivo para nuestro trabajo de investigación en la identificación de las estrategias de gestión de DESCO, se entrevistó a los miembros del Consejo Directivo de dicha institución.

#### 5.4. Cambio Organizacional

Como parte de nuestro trabajo de investigación se ha observado que actualmente DESCO a partir del año 2016 está inmerso en un proceso de cambio institucional, por ello, esta etapa de cambio es un aspecto relevante que no se puede dejar de considerar en el análisis estratégico de DESCO.

Un aspecto importante en el caso de DESCO es que los directivos han desarrollado un cambio premeditado para hacer posible el proceso de transformación estructural que DESCO afronta en la actualidad, esto no ha sido resultado de una improvisación del momento sino producto de un trabajo gradual de cambio planeado que se fue forjando como respuesta a la coyuntura que atraviesa DESCO, pues, sabían que tenían que cambiar de alguna manera para continuar existiendo. CORDAID, la agencia holandesa que otorgaba un mayor financiamiento a DESCO le comunicó anticipadamente su decisión de ir retirando su apoyo financiero a lo largo de diez años, es decir no fue abrupto el alejamiento de la entidad cooperante, según Zeballos el nuevo financiamiento cubrió en un primer momento los gastos de los programas y después solamente los gastos de proyectos en campo, los desembolsos institucionales perdieron el financiamiento definitivamente hecho que les permitió ir diseñando nuevas estrategias de operar y buscar nuevas formas de financiarse “antes las agencias te permitían por ejemplo cubrir parte del salario de la presidencia, de la administración ahora ya no (...) entonces nosotros tenemos que encontrar formas alternativas de cómo operar (comunicación personal, 20 de setiembre, 2016).

Por otro lado, cuando el cuerpo directivo de DESCO es consciente de que las restricciones financieras existentes te llevan a pensar en nuevas estrategias para generar nuevas fuentes de financiamiento y que, a su vez, desembocan en una decisión de cambio estructural como se hizo en DESCO significa que esta determinación responde a fuerzas internas relacionadas a las facultades de toma de decisiones administrativas que fueron ejercidas por los directivos del Consejo Directivo de DESCO quienes tienen capacidad de efectuar cambios en la organización y que afectan el estatus quo de la misma.

Asimismo, se observa que se ha dispuesto como estrategia desarrollar todo el proceso de cambio institucional en tres fases que conllevan tres años en total, Patricia Almeida, administradora de DESCO comentó que DESCO Sur fue el primero en independizarse e iniciar el proceso de constitución y las operaciones durante el 2016, el segundo en adquirir su personería jurídica será DESCO Centro durante el 2017 y finalmente el proceso de constitución de DESCO Lima será efectuado en el 2018. El reto aquí es concluir satisfactoriamente el proceso de constitución integral del Consorcio DESCO.

A nivel estratégico y estructural se observa que DESCO frente al retiro gradual de la cooperación internacional, tuvo una disyuntiva definitiva, en palabras de Toche, “replantearse o morir”. Es así que la estrategia de cambio para darle continuidad a la trayectoria histórica de esta institución viene esquematizada por la conformación de una nueva estructura organizacional denominada Consorcio integrado por tres ONGs socias e independientes: Desco Sur, Desco Centro y Desco Lima, en relación a esto Zevallos afirma “hemos decidido que vamos a independizarnos, vamos a ser tres ONGs, vamos a tener nuestra personalidad jurídica y los tres vamos a ser dueños de DESCO, o sea DESCO va a pasar a ser como un Consorcio de tres ONGs” (comunicación personal, 20 de setiembre, 2016). Esta decisión tiene como premisa fundamental que cada ONG de manera autónoma logre generar ingresos propios para financiar sus propios proyectos.

DESCO Sur concluyó satisfactoriamente su proceso de constitución y viene operando a partir del 2016 como una ONG con personería jurídica propia, está administrando algunos pequeños proyectos, cuenta también con su propia página web, pero aún sus actividades están bajo el acompañamiento de DESCO. En relación a esto Zevallos mencionó que se está negociando con cada fuente de financiamiento a fin de que los contratos se suscriban directamente con DESCO Sur y ya no con DESCO como era usualmente, pero esto según indica tiene que ser paulatinamente “ahora tiene dos proyectos, han empezado con uno en setiembre y están negociando el siguiente que va a empezar en enero y todavía nos queda ir negociando con cuatro agencias más” (comunicación personal, 9 de diciembre, 2016).

Adicionalmente como parte de las estrategias establecidas durante el desarrollo del taller institucional se dispuso cinco funciones para el nuevo Consorcio: 1) Representación política de instituciones, 2) Lineamientos de políticas internas (sectorial, regional, nacional), 3) Fortalecer los ideales de DESCO (cumplimiento misión, visión, etc.), 4) Posicionamiento y vocería nacional y 5) Monitoreo y Fiscalización – Supervisión.

### **5.5. Retos de DESCO**

La principal fuerza externa que generó la decisión del cambio estructural en DESCO son las condiciones económicas (recorte financiero externo) que afectaron de manera definitiva sus actividades. En años anteriores contar con el financiamiento de la cooperación internacional para DESCO fue factible, lo que les permitió desarrollar diversos proyectos y programas, Molvina Zevallos Presidenta de DESCO manifiesta que “históricamente para nosotros era sencillo conseguir los recursos, tenemos relaciones de años con algunas instituciones, los presupuestos eran mayores, participábamos de concursos y también ganábamos” (comunicación personal, 20 de setiembre, 2016). Por su parte, Eduardo Toche, Vicepresidente de DESCO,

señala que “el financiamiento, era lo que se denominaba el proyecto institucional, DESCO hacía un plan para tres años, cuatro años según el momento, eso lo presentaba a la agencia, entonces todas las actividades estaban financiadas” (comunicación personal, 26 de setiembre, 2016).

Esta disminución de financiamiento a la institución, llevo a reducir su personal en distintas áreas que daban soporte a la ONGD. DESCO hasta el año 1995 tenía en funcionamiento su unidad de investigación, Eduardo Toche sostiene que el trabajo de esta unidad estaba basado en el ciclo de intervención para el desarrollo, es decir se integraban la intervención, sistematización, se reflexionaba sobre lo que se hacía, la síntesis se plasmaba en un trabajo intelectual y al final se efectuaba una retroalimentación, todo ello se desvaneció con el retiro de la Cooperación internacional por lo que DESCO se proyectó solamente a cubrir el proceso de promoción basado en la realización de proyectos y dejando de lado el eje central de DESCO: la unidad de investigación el cual planteaba las estrategias y directrices que le daban sentido a la razón de ser de DESCO “estabas ahí sacrificando tu gestión estratégica, porque el promotor sabía todo de su proyecto pero nada más” (comunicación personal, 26 de setiembre, 2016).

En conclusión, en este capítulo se puede apreciar el contexto general de las ONGD en el Perú y en específico se encuadra el contexto de la ONGD DESCO que es donde surge nuestro problema de investigación y así entender el entorno y ambiente en el cual se ha suscitado la gestión estratégica de la ONGD y conocer los diferentes desafíos que viene enfrentando en la actualidad.

## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la presente investigación está basada en el enfoque cualitativo. Para la construcción de este capítulo se ha considerado seguir la metodología planteada por los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) quienes mencionan que la meta de la investigación con enfoque cualitativo es “describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes. Se aplica la lógica inductiva. De lo particular a lo general” (p.11).

Es importante resaltar el hecho de que el estudio no busca generalizar el caso al universo de ONGD, sino más bien recoger la experiencia particular a partir de una referencia teórica para conseguir nuevas observaciones a la misma. La razón de ello es que la teoría empleada

No se fundamenta en estudios anteriores, sino que se genera o construye a partir de los datos empíricos obtenidos y analizados (...) La literatura desempeña un papel menos importante al inicio, aunque sí es relevante en el desarrollo del proceso. En ocasiones, provee de dirección, pero lo que principalmente señala el rumbo es la evolución de eventos durante el estudio y el aprendizaje que se obtiene de los participantes (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.12).

Hernández et al. (2010) precisa que en estos estudios no se genera una hipótesis al inicio, sino que va surgiendo en el proceso de investigación y al finalizar.

### 1. Alcance de la investigación

Como se mencionó al inicio del presente documento, el objetivo de la investigación es analizar y proponer mejoras a la gestión estratégica de la ONGD DESCO a través de la identificación de las capacidades de gestión estratégica. Existen muy pocos estudios sobre la gestión estratégica de las ONGD; por ello, el alcance de la investigación será exploratorio en profundidad. Se considera que una investigación es exploratoria cuando “deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” y porque “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández et al., 2010, p.79). Asimismo, una investigación es exploratoria en profundidad porque “estas indagaciones se caracterizan por ser más flexibles en su método en comparación con las descriptivas, condicionales o explicativas, y son más amplias y dispersas” (Hernández et al., 2010, p.80). En ese sentido, esta investigación pretende recabar información con la finalidad de analizar con detalle y proponer mejoras a la gestión estratégica

de una organización no gubernamental a través de la identificación de las capacidades de gestión estratégica planteadas en el marco teórico por Moore y Beaumont y ver cómo se puede aplicar en el caso específico de DESCO el cual vendría a ser nuestro universo de estudio.

## **2. Diseño de la investigación**

Hernández et al. (2010), señalan que el diseño de investigación “en el enfoque cualitativo es el “abordaje” general que se utilizará en el proceso de investigación” (p. 492), además mencionan que este diseño es “abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio” (p. 13). En razón a ello se menciona que nuestro trabajo metodológico de investigación se fue definiendo según el avance del trabajo de campo, en el camino surgieron algunos cambios que nos permitieron determinar nuestros objetivos de investigación.

En el Marco Teórico de la presente tesis se revisó los diferentes modelos relacionados a gestión estratégica y se definió el empleo del modelo de gestión estratégica planteado por Beaumont debido a que este modelo nos presenta un panorama completo e integrado que permite tener un mayor conocimiento de la gestión estratégica dentro de las organizaciones sin fines de lucro, cuyo detalle se presenta en las diferentes capacidades planteadas como parte del triángulo estratégico. Asimismo, se desarrolló un desglose y desarrollo de las diferentes variables planteadas en nuestro trabajo de investigación para cada capacidad.

Por otro lado, en el Marco Contextual se enmarca el escenario de las ONGD en Perú y en especial el contexto del problema empírico a ser desarrollado en nuestra tesis de investigación, es decir, se presenta y describe la estructura organizacional, procesos y situaciones por las que ha venido atravesando la ONGD DESCO y los retos que viene enfrentando como parte del planteamiento de diferentes políticas de gestión estratégica que nos interesaba conocer.

Se ha considerado el análisis de la gestión estratégica de la ONGD DESCO en razón a los siguientes criterios: 1) Nivel de organización, porque DESCO cuenta con una estructura organizacional que permite la realización de la investigación; 2) Trayectoria, porque DESCO tiene más de 50 años de experiencia como ONGD; 3) Cambio Organizacional, porque DESCO en el proceso actual de cambio que está atravesando ha redefinido su gestión estratégica lo cual permite enriquecer nuestra investigación de análisis; 4) Viabilidad, porque luego de haber efectuado coordinaciones con la Presidenta actual del Consejo Directivo de DESCO contamos con la anuencia para realizar la investigación en esta institución y 5) Ubicación, porque la sede central de DESCO tiene su domicilio fiscal de funcionamiento en la ciudad de Lima, lo cual facilita la programación y realización de las entrevistas.

Todo ello nos lleva a plantearnos como objetivo general de investigación analizar y proponer mejoras a la gestión estratégica de la organización no gubernamental de desarrollo (ONGD) Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO) en base al modelo de gestión social de M. Beaumont. Para lograr este objetivo nos proponemos los siguientes objetivos específicos.

- Identificar y describir las capacidades de gestión estratégica que giran en torno a la Visión de DESCO.
- Identificar y describir las capacidades de gestión estratégica para garantizar los Recursos de DESCO.
- Identificar y describir las capacidades de gestión estratégica para la Operación de DESCO.
- Realizar una propuesta de mejora a la gestión estratégica de DESCO.

En este sentido, se efectuó un análisis de las principales estrategias de gestión de DESCO bajo la perspectiva planteada en el modelo de M. Beaumont en cada capacidad desarrollada en el marco teórico y así se pudo aplicar las diferentes pautas establecidas en dicho marco teórico para conocer la gestión estratégica de la ONGD DESCO, después se efectuó el cruce y análisis de información obtenida como resultado de la observación y diferentes entrevistas. Los hallazgos obtenidos nos permitieron formular propuestas de mejora en la gestión estratégica de DESCO.

Asimismo, el diseño de investigación es de tipo no experimental y transeccional. En primer lugar, es no experimental porque para la presente investigación no se requerirá hacer alguna intervención en las variables a estudiar, sino explorarlas en su forma natural, pues de acuerdo a los autores en este tipo de estudios

No se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández et al., 2010, p. 149).

En segundo lugar, es transeccional porque analizaremos los datos correspondientes a la gestión estratégica que DESCO atraviesa actualmente, pues de acuerdo a los autores, en este tipo de diseño se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2010, p.151). Así también, busca “conocer una variable o un conjunto de variables, una

comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico” (Hernández et al., 2010, p.152).

### **3. Técnicas de investigación**

Se menciona que como parte de nuestro estudio preliminar de investigación se efectuaron entrevistas exploratorias a tres docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú con la finalidad de conocer y ampliar los conceptos y nociones teóricas de nuestro tema de estudio.

En relación con las técnicas de recolección de información propiamente dicha para esta tesis de investigación, de un lado, se aplicó la técnica de entrevistas en profundidad a cuatro miembros del Consejo Directivo de DESCO y una consultora con experiencia laboral en asociaciones sin fines de lucro y de otro lado se aplicó la técnica de observación cualitativa que fue aplicada durante la realización del “Taller Institucional Anual Planificación Estratégica 2016-2021 Consorcio DESCO Evaluación 2016” que se desarrolló del 12 al 14 de diciembre de 2016 en las instalaciones de DESCO (ver Anexo D).

Los autores definen las entrevistas en profundidad como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández et al., 2010, p.418). Asimismo, el objetivo de la entrevista por medio de las preguntas y respuestas es lograr una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto de un tema (Janesic 1998 citado en Hernández et al. 2010).

Para esta investigación el objetivo de la aplicación de las entrevistas a los diferentes actores es: en el caso de los docentes universitarios para obtener la información sobre nociones teóricas de gestión estratégica y social, en el caso de los miembros del Consejo Directivo de DESCO para obtener información y así analizar la gestión estratégica de esta ONGD y por último, en el caso de la consultora la entrevista para conocer su experiencia de desempeño en la gestión estratégica de sistemas administrativos y financieros en la entidad en que trabaja. Cabe mencionar que para profundizar con la obtención de información se tuvo que concertar una segunda entrevista con un docente universitario y con la Presidenta de DESCO.

Por otro lado, uno de los propósitos esenciales de la observación cualitativa es: “comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones y circunstancias, los eventos que suceden a través del tiempo, los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas” (Jorgensen 1989, citado en Hernández et al. 2010 p. 412).

Por ello, para esta investigación nuestra participación como observadores en el mencionado taller fue relevante para nuestra investigación, pues los temas que se trataron estaban relacionados directamente a la gestión estratégica del año 2016 de DESCO y sus proyecciones hacia el año 2021, esto nos permitió conocer de cerca acciones y situaciones observables que afianzaron y enriquecieron la investigación. Cabe resaltar que durante el desarrollo del taller asumimos el papel de observadores cualitativos con participación activa, que se caracteriza porque se “participa en la mayoría de las actividades; sin embargo, no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo ante todo un observador” (Hernández et al., 2010, p. 417).

#### **4. Herramientas de recojo de información**

Las herramientas de recojo de información que se emplearon fueron, la revisión de documentos institucionales, entrevistas a profundidad a directores de DESCO y a una consultora externa, y observación en su taller institucional anual. Las diferentes herramientas empleadas nos sirvieron para analizar cada una de las variables e indicadores que nos propusimos en la investigación. El marco teórico ofrecido por Mark Moore, define la gestión estratégica para organizaciones sin fines de lucro como un “triángulo estratégico”, donde se encuentra la Visión, los Recursos y la Operación, que nosotros le denominamos pilares. Martín Beaumont amplía este marco conceptual y desarrolla las capacidades organizacionales de gestión asociadas a cada uno de los tres pilares. Hemos desagregado estas capacidades en variables e indicadores observables y medibles, tal y como se presenta en las siguientes tablas.

**Tabla 2: Metodología para el análisis del pilar Visión**

Pilar	Capacidades	Variables	Indicadores	Herramientas
Visión: determinación del valor social que se creará y del cómo se logrará	Propuesta de valor: estrategia general de la organización a partir de la determinación del valor social a crear	Declaración estratégica: determinación de misión, visión y objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de una misión, visión y objetivos</li> <li>La declaración presenta el valor social que se buscar crear</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos institucionales</li> </ul>
		Foco estratégico: fijación clara y específica de qué necesidad social satisfará	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición precisa de la necesidad social que se atenderá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos institucionales</li> </ul>
		Coherencia: concordancia de todos los elementos de la gestión con la misión y el foco estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de procesos que articulen los diferentes programas</li> <li>Vinculación de la declaración estratégica con los objetivos de cada programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos institucionales</li> <li>Entrevistas a directivos</li> </ul>
	Conocimiento de la realidad: conocimiento de los grupos de interés y del entorno	Público objetivo: la perspectiva del público objetivo es una fuente de información para la toma de decisiones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición precisa del público objetivo</li> <li>Nivel de participación del público en el diseño de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos institucionales</li> <li>Entrevistas a directivos</li> </ul>
		Análisis del entorno interno y externo: identificación y descripción de los grupos de interés y del FODA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay procesos definidos para el análisis interno</li> <li>Hay procesos definidos para el análisis externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas a directivos</li> <li>Observación en taller institucional</li> </ul>
	Capacidad de anticipar los cambios: identificar las tendencias e integrarlas para el diseño de las estrategias	Análisis de tendencias: identificación de futuros cambios en el entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen mecanismos y procesos definidos para el análisis de tendencias</li> <li>Existen encargados de este proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos institucionales</li> <li>Entrevistas a directivos</li> <li>Observación en taller</li> </ul>
		Integración del análisis en las estrategias: los cambios identificados son considerados al diseñar las estrategias organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias incluyen el análisis de tendencias</li> <li>Hay flexibilidad para adaptarse a las tendencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas a directivos</li> <li>Observación en taller</li> </ul>
	Gestión ética o gobernanza: capacidad de reflejar los principios y valores adoptados por la organización	Declaración de principios: determinación de los valores organizacionales y de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de valores de la organización</li> <li>Definición de valores para la gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos institucionales</li> </ul>
		Liderazgo: la capacidad de motivar al personal de cumplir con la misión de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas para elegir los líderes</li> <li>Los directivos desempeñan su papel de dar dirección estratégica a la ONGD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas a directivos</li> <li>Observación en taller</li> </ul>
		Toma de decisiones: se puede hacer a nivel de directorio, pero también es positivo abrir espacios de consulta con todos los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de procesos definidos para la toma de decisiones directivas</li> <li>Existencia de procesos definidos para consultar con todos los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos institucionales</li> <li>Entrevistas a directivos</li> <li>Observación en taller</li> </ul>

**Tabla 3: Metodología para el análisis del pilar Recursos**

Pilar	Capacidades	Variables	Indicadores	Herramientas
Recursos: capacidad de conseguir apoyo de actores clave y un flujo de recursos constante para Visión	Capital Social: identificación de actores clave y el establecimiento de relaciones sólidas con ellos	Políticas y procesos: se cuenta con procesos para identificar y establecer alianzas con actores clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de procesos y encargados para identificar los actores clave</li> <li>Existencia de procesos para establecer alianzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos institucionales</li> <li>Entrevistas a directivos</li> </ul>
		Estrategias: Mecanismos para la asociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en redes</li> <li>Alianzas y asociatividad con otras organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos institucionales</li> </ul>
	Movilización de recursos: determinación de las fuentes de recursos y de las estrategias para llegar a ellos y solicitar su apoyo	Captación de fondos: determinación de las fuentes de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de estrategias para obtener fondos de parte de donantes</li> <li>Generación de recursos propios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos institucionales</li> <li>Entrevistas a directivos</li> </ul>
		Atracción del talento: estrategias para atraer talentos de fuera y dentro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de políticas para el proceso de atracción del talento</li> <li>Estrategias para atraer talento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos institucionales</li> <li>Entrevistas a directivos</li> </ul>
	Comunicación estratégica: medición de los resultados y el empleo de estrategias y tecnologías para comunicar los impactos a los grupos de interés	Políticas y procedimientos: definición de procesos y estrategias para medir el resultado de las intervenciones y comunicarlo a los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta con procesos y encargados para las estrategias de comunicación</li> <li>Mide y comunica los impactos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación en taller</li> <li>Entrevistas a directivos</li> </ul>
		Tecnología de la información y comunicación: para llegar a un público más amplio, pero se debe guardar coherencia con las estrategias <i>offline</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de TIC</li> <li>Estrategias definidas para el uso de las TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación en taller</li> <li>Revisión de páginas web</li> </ul>
	Gestión de riesgos: capacidad de dar respuesta a los posibles riesgos que tenga la organización	Políticas: la organización ha determinado responsables y mecanismos definidos para la gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un responsable para la gestión de riesgos</li> <li>Hay mecanismos definidos para la gestión de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos institucionales</li> <li>Entrevistas a directivos</li> <li>Observación en taller</li> </ul>
		Procesos: consiste en los siguientes pasos: establecimiento del contexto, identificación y evaluación de riesgos, decisión de qué hacer y comunicarlo, diseño e implementación de la estrategia, y seguimiento y ajuste	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de pasos que cumplen del proceso de gestión de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos institucionales</li> <li>Entrevistas a directivos</li> <li>Observación en taller</li> </ul>

**Tabla 4: Metodología para el análisis del pilar Operación**

Pilar	Capacidades	VARIABLES	Indicadores	Herramientas
Operación: capacidad de emplear los recursos para cumplir con la propuesta de valor planteada	Gestión del conocimiento: documentación de la experiencia, sistematización y conceptualización	Estrategias y procedimientos: políticas que impulsan la producción, intercambio e integración de los aprendizajes de un proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen informes sistematizados de actividades</li> <li>• Existen políticas de análisis y sistematización del conocimiento</li> <li>• Existe sistema de monitoreo y evaluación</li> <li>• Existen políticas de evaluación del impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos institucionales</li> <li>• Entrevistas a directivos</li> <li>• Observación en taller</li> </ul>
		Aprendizaje organizacional: aplicar y compartir el conocimiento dentro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen procesos para el aprendizaje organizacional</li> <li>• Existen políticas de evaluación de aplicación del aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas a directivos: Zeballos y Almeida</li> </ul>
	Gestión financiera: asegurar el flujo de recursos en la organización	Obtención de ingresos: Políticas que establecen y aseguran el ingreso del dinero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen políticas de financiamiento</li> <li>• Se realiza planeación financiera</li> <li>• Políticas financieras para el Consorcio</li> <li>• Estrategias financieras del consorcio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos institucionales</li> <li>• Entrevistas a directivos</li> <li>• Observación en taller</li> </ul>
		Distribución de gastos: Políticas de asignación de desembolsos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen políticas de asignación de gastos</li> <li>• Se realiza control de ejecución del presupuesto</li> <li>• Hay un control de gastos institucionales</li> <li>• Se efectuó un análisis de costo-beneficio de constitución por separado de las socias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos institucionales</li> <li>• Entrevistas a directivos</li> <li>• Observación en taller</li> </ul>
	Gestión del talento: Proceso de reclutamiento, desarrollo de personal y carrera, gestión del desempeño y retención del personal	Reclutamiento y retención: proceso para incorporar y mantener personal de acuerdo a un perfil definido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen políticas de reclutamiento</li> <li>• Se cuentan con estrategias para la retención del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas a directivos: Zeballos y Almeida</li> </ul>
		Desarrollo del personal y de carrera: de personal, proceso que mejora las capacidades de los trabajadores; de carrera, actividades y políticas que aseguren la realización de una carrera profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen políticas de capacitación y aprendizaje</li> <li>• Existen políticas para motivar el personal</li> <li>• Existen políticas de formación de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas a directivos: Zeballos y Almeida</li> </ul>
		Gestión del desempeño: permite verificar el cumplimiento de las funciones asignadas y que los trabajadores conozcan qué se espera de ellos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen políticas de control de desempeño</li> <li>• Aplicación de métodos de evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas a directivos: Zeballos y Almeida</li> </ul>

La validez de los cuestionarios fue sujeta a juicio de especialistas docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú (ver Anexo E). Los cuestionarios fueron elaborados teniendo como base las diferentes variables establecidas para esta investigación y con preguntas abiertas, debido a que no delimitan las alternativas de las respuestas, pues lo que se pretende es obtener la mayor cantidad de información con respecto a la gestión estratégica de DESCO.

Para el trabajo de análisis de datos, además de las entrevistas a los miembros del Consejo Directivo de DESCO (ver Anexo F), también se revisaron documentos como memorias institucionales, informes de proyectos, postulaciones, e información sobre la organización.

Para el trabajo de observación, se empleó formatos de observación conocidos como guías de observación, los cuales fueron diseñados de acuerdo al enfoque del trabajo de investigación.

## **5. Proceso de Análisis de los datos**

Considerando las recomendaciones de Hernández et al. (2010), este proceso de análisis de los datos cualitativos, se inició con la recolección de los datos e información, para ello de acuerdo a lo señalado en el punto cuatro de esta sección dichos datos se obtuvieron de la información proveniente de la observación cualitativa, de la información recabada en las entrevistas y de la información obtenida de la revisión de documentos (ver Anexo D).

Luego se realizó las transcripciones correspondientes a cada entrevista y de las respectivas anotaciones obtenidas de las observaciones guardando el principio de confidencialidad en caso los entrevistados manifestaban no ser mencionados en la tesis de investigación. La siguiente fase de análisis fue la revisión de datos, es decir, verificar la información que ya se encontraba reprocesada en las transcripciones y así asegurarse de tener un panorama general y la certeza de haber considerado toda la información necesaria.

A continuación, el paso siguiente fue descubrir las unidades de análisis, en esta fase se integró la información de acuerdo al modelo de gestión estratégica, para así presentar las capacidades de gestión en la ONGD DESCO en términos de Visión, Recursos y Operación. Después, la siguiente etapa consistió en codificar o categorizar los datos, pues “codificar los datos significa asignarles un valor numérico o símbolo que los represente”.

Finalmente, en la última etapa de este proceso estábamos en capacidad de generar las hipótesis en razón a que se trata de una investigación cualitativa exploratoria.

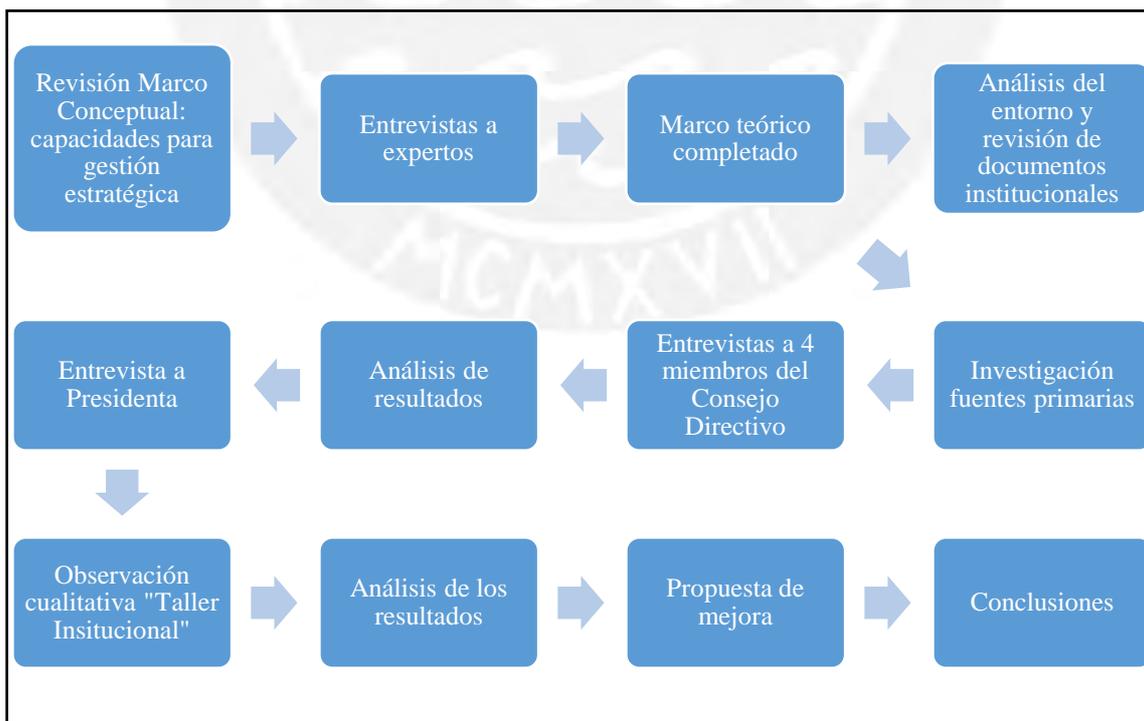
## 6. Fases de la investigación

La investigación se dio inicio con un análisis de la coyuntura actual de las ONGD de Lima, para así delimitar el problema de investigación y el caso de estudio que se iba a abordar (ver Anexo G). Esto se complementó con la consulta a expertos en el tema de la gestión social y la revisión de literatura de autores como Mark Moore (2000) y Martín Beaumont (2016). De esta manera se determinó el foco de estudio: la gestión estratégica de la ONGD DESCO (ver Anexo H).

La segunda fase consistió en profundizar en las variables de estudio para que formen parte del marco teórico, entre los elementos que se señalan están: las ONGD en el Perú, la gestión social y la gestión estratégica para la creación de valor social. Se hizo especial énfasis en las capacidades que se definen en la gestión estratégica, ya que ellas constituyen las variables que sirvieron como referencia al momento de estudiar los casos de ONGD.

Luego, se definió la metodología de investigación (diseño, alcance, herramientas, etc.). El trabajo de campo propiamente dicho consistió en 2 procesos definidos: la investigación con fuentes secundarias, es decir, la revisión de documentación institucional, y la investigación con fuentes primarias, como entrevistas a profundidad a cuatro miembros del Consejo Directivo de DESCO.

**Figura 9: Proceso de Investigación**



A partir de ello, se sistematizó las respuestas y se analizó la información recogida, dicho análisis se organizó en tres subcapítulos que corresponden a los tres pilares de la gestión estratégica – Visión, Recursos y Operación –, y con su respectiva identificación de las capacidades presentes en la ONGD.

Para el afianzamiento de temas pendientes en el análisis de resultados se tuvo que entrevistar por segunda vez a la Presidenta de DESCO, luego se obtuvieron más datos de la observación cualitativa en el “Taller Institucional Anual Planificación Estratégica 2016-2021 Consorcio DESCO Evaluación 2016” los cuales permitieron complementar la información recabada y concluir satisfactoriamente el análisis de datos que se presenta en el capítulo 5.

La tesis finaliza con la propuesta de mejora a la gestión estratégica de DESCO y las respectivas conclusiones de la investigación realizada.

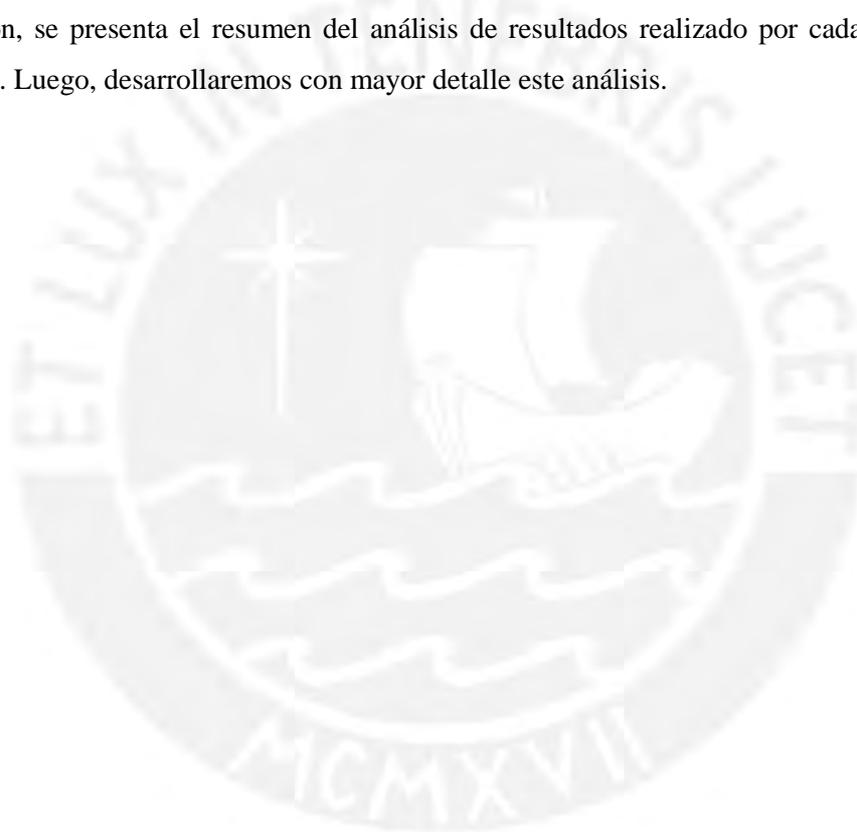


## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se presentarán y analizarán los resultados obtenidos del estudio de la gestión estratégica de la ONGD DESCO. Para ello, se organizará la información de acuerdo al modelo de gestión estratégica de Moore y Beaumont, presentando las capacidades de gestión estratégica en términos de Visión, Recursos y Operación.

### 1. Capacidades en torno a la Visión

En esta sección describiremos las capacidades de gestión estratégica de DESCO asociados al pilar Visión. Para ello, hemos precisado las principales características o indicadores para cada una de las capacidades organizacionales propuestas por Beaumont. En la tabla a continuación, se presenta el resumen del análisis de resultados realizado por cada uno de los indicadores. Luego, desarrollaremos con mayor detalle este análisis.



**Tabla 5: Análisis de capacidades del pilar Visión**

Capacidades	Variables	Indicadores	Análisis DESCO
Propuesta de valor: estrategia general de la organización a partir de la determinación del valor social a crear	Declaración estratégica: determinación de misión, visión y objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de una misión, visión y objetivos</li> <li>La declaración presenta el valor social que se busca crear</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene una declaración estratégica genérica para abarcar la mayoría de temas que se pueda presentar en los concursos de la Cooperación Internacional. No cuentan con objetivos estratégicos</li> <li>La visión y misión no son tan precisos para comunicar el impacto social que buscan.</li> </ul>
	Foco estratégico: fijación clara y específica de qué necesidad social satisfará	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición precisa de la necesidad social que se atenderá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se intenta abarcar varias temáticas, cualquiera que aparezca para concursar, por lo que no se cuenta con un foco estratégico.</li> </ul>
	Coherencia: concordancia de todos los elementos de la gestión con la misión y el foco estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de procesos que articulen los diferentes programas</li> <li>Vinculación de la declaración estratégica con los objetivos de cada programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El proceso de investigación no logra articular y sistematizar los aprendizajes del proceso de promoción hacia los demás procesos. Esto hace que se pierda la coherencia con que se diseñó el proceso.</li> <li>La declaración estratégica no es vinculante para el enfoque de sus procesos externos, cada uno tiene su propio enfoque, su manera de generar recursos y su propio público objetivo.</li> </ul>
Conocimiento de la realidad: conocimiento de los grupos de interés y del entorno	Público objetivo: la perspectiva del público objetivo es una fuente de información para la toma de decisiones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición precisa del público objetivo</li> <li>Nivel de participación del público en el diseño de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada proceso tiene definido su propio público objetivo. A nivel general, su público objetivo es la Cooperación, dado que se organizan en función a ello.</li> <li>En ningún caso participan del diseño de la propuesta de valor. La relación es más informativa.</li> </ul>
	Análisis del entorno interno y externo: identificación y descripción de los grupos de interés y del FODA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay procesos definidos para el análisis interno</li> <li>Hay procesos definidos para el análisis externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El análisis interno se hace de manera más espontánea</li> <li>Existen espacios regulares y procedimientos para el análisis del entorno externo.</li> </ul>
Capacidad de anticipar los cambios: identificar las tendencias e integrarlas para el diseño de las estrategias	Análisis de tendencias: identificación de futuros cambios en el entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen mecanismos y procesos definidos para el análisis de tendencias</li> <li>Existen encargados de este proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen mecanismos para el análisis de tendencias: reuniones de coyuntura, talleres, sesiones del Consejo Directivo.</li> <li>Existen encargados para estos espacios</li> </ul>
	Integración del análisis en las estrategias: los cambios identificados son considerados al diseñar las estrategias organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias incluyen el análisis de tendencias</li> <li>Hay flexibilidad para adaptarse a las tendencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se integran este análisis en el diseño de estrategias.</li> <li>No es una ONGD que se pueda adaptar fácilmente a los cambios por su cultura organizacional.</li> </ul>

Capacidades	Variables	Indicadores	Análisis DESCO
Gestión ética o gobernanza: capacidad de reflejar los principios y valores adoptados por la organización	Declaración de principios: determinación de los valores organizacionales y de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de valores de la organización</li> <li>Definición de valores para la gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene una clara definición de principios y valores para la organización. Los valores e ideología son el principal soporte de la organización.</li> <li>Tienen una declaración de principios para la gestión</li> </ul>
	Liderazgo: la capacidad de motivar al personal de cumplir con la misión de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas para elegir los líderes</li> <li>Los directivos desempeñan su papel de dar dirección estratégica a la ONGD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuentan con mecanismos y políticas para su gobernanza, en cuanto a la elección de jefes y los altos directivos. La relación con los directivos es de confianza.</li> <li>Los directivos tienen desafíos para pensar estratégicamente por sus labores en la búsqueda de financiamiento por consultorías.</li> </ul>
	Toma de decisiones: se puede hacer a nivel de directorio, pero también es positivo abrir espacios de consulta con todos los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de procesos definidos para la toma de decisiones directivas</li> <li>Existencia de procesos definidos para consultar con todos los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los espacios para la toma de decisiones directivas son las sesiones del Consejo Directivo y Asamblea.</li> <li>Existen espacios abiertos para la consulta con trabajadores: taller institucional y Consejo Directivo (ampliado).</li> </ul>

## **1.1. Propuesta de valor**

### **1.1.1. Declaración estratégica**

De acuerdo a los documentos institucionales de DESCO, su declaración estratégica está enunciada en términos de visión y misión, tanto para toda la organización como para cada uno de sus programas. A nivel organizacional no cuentan con objetivos estratégicos, pero sí a nivel de programas, que se declaran en función a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), por pedido de las agencias cooperantes.

Una de las características de la declaración estratégica está relacionada con la posición que desea proyectar la ONGD. El término en su visión ‘ser una institución que lidera/reconocida’ fue un tema de consulta en el taller, debido a que el rol de la ONGD no sería el posicionamiento por sí misma, sino más bien por sus propuestas<sup>14</sup>. Los entrevistados McBride (comunicación personal, 2 de setiembre, 2016) y el vicepresidente de DESCO, Toche (comunicación personal, 26 de setiembre, 2016), coincidieron que, a diferencia del sector empresarial, las ONG definen su visión en términos del valor social que generará, y no necesariamente en ser mejor la institución en hacerlo, o proyectarse ella misma hacia el futuro buscando sobresalir entre las demás.

### **1.1.2. Foco estratégico**

Otra de las características de su declaración estratégica es la amplitud y generalidad<sup>15</sup>, que responde a su modelo de financiamiento; así, requerirían tener una misión que abarcara prácticamente cualquier tema que pueda presentarse en los concursos de la Cooperación. Aún con el cambio organizacional que buscan, DESCO continúa organizándose en función de la Cooperación. Por lo que se intentan abarcar varias temáticas, pero no hay un foco estratégico bien definido.

Con la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, la presidenta de DESCO nos comentó que están considerando cambiar también su propuesta de valor, de manera que deje de ser tan genérica y tratar de enfocarlo en tres temas en particular cada año, uno de ellos sería la seguridad alimentaria. Sobre la búsqueda de nuevas fuentes, podemos apreciar la preocupación de algunos jefes por ‘traicionar’ los valores de la ONGD, por cuanto estas nuevas fuentes no necesariamente estarán alineadas con los principios de DESCO. Asimismo, existe esa disyuntiva, como se mencionó en el marco teórico, “de darle mayor importancia al “negocio” para sobrevivir que a los fines sociales” (SEKN, 2006, p. 61).

---

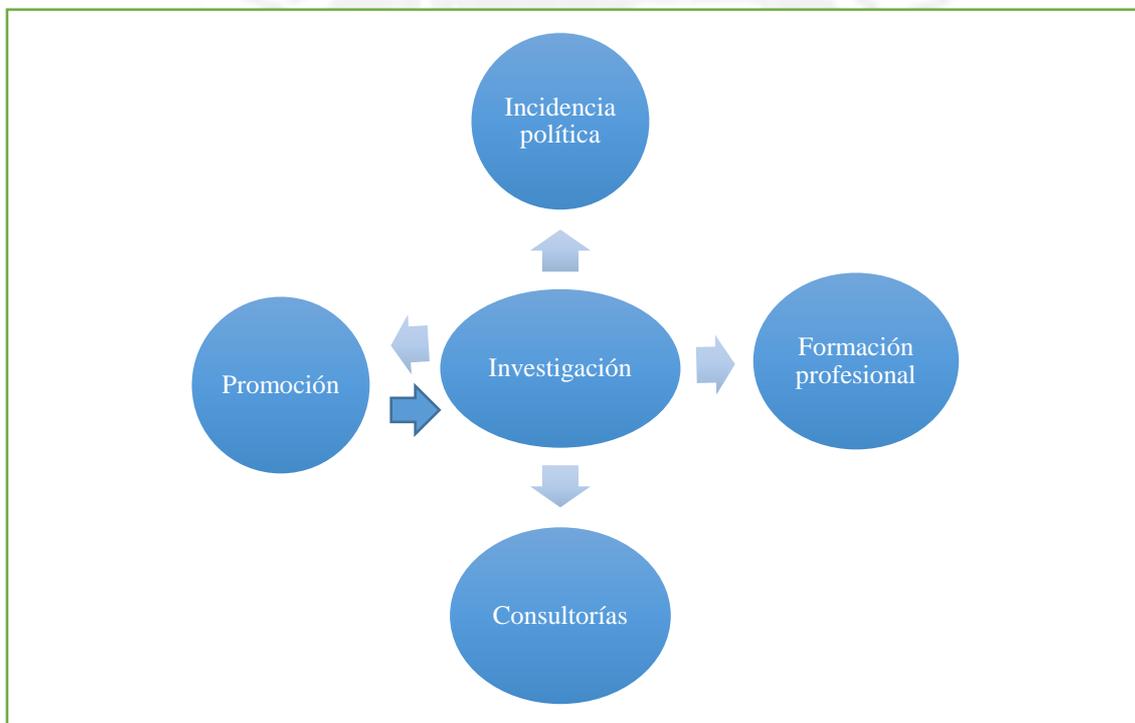
<sup>14</sup> Se mencionó en el taller: ‘no trabajamos para que nos aplaudan, sino que lo que buscamos es mejorar la calidad de vida de la población’

<sup>15</sup> Ver Anexo I

### 1.1.3. Coherencia

De acuerdo a la investigación, en DESCO intentan que exista una lógica que conecte a sus cuatro procesos externos como se muestra en la siguiente figura. Así, podemos apreciar que DESCO busca organizarse en torno al ciclo del proyecto, siendo el proceso investigación el que lograría procesar el conocimiento generado de los proyectos, que serviría como un insumo para los demás procesos. Sin embargo, este diseño no siempre funciona con la coherencia que se desea. Si bien es cierto, el enfoque en el proceso de promoción se mantiene – sobre todo porque la Cooperación se enfocan en esto –; no obstante, el proceso de investigación no logra cumplir su rol de sistematizar el conocimiento que surge, sino más bien enfoca su trabajo en la búsqueda de proyectos de investigación de la Cooperación. Esto nos lleva a afirmar que no se logra una coherencia o alineación estratégica entre los diferentes procesos, es decir, no hay necesariamente una conexión directa entre el proceso de promoción con los demás.

**Figura 10: Relación entre procesos externos de DESCO**



Adaptado de: DESCO (2016)

## 1.2. Conocimiento de la realidad

### 1.2.1. Público objetivo

El público objetivo según DESCO son los ‘sectores populares’<sup>16</sup> de las regiones donde trabaja. Sin embargo, teniendo en cuenta la amplitud de la misión actual y las diversas medidas para cumplir con su propuesta de valor, consideramos que su público objetivo es diverso. De hecho, se podría decir que cada uno de sus procesos externos tiene su propio público objetivo, entre ellos, poblaciones menos favorecidas, el Estado, empresas y profesionales especializados en temas de desarrollo. Con todo ello, a nivel organizacional sostenemos que el público objetivo es la Cooperación Internacional, dado que tanto su propuesta de valor, como en términos de organización lo hacen en función a las demandas de la Cooperación.

La experta Oré mencionó que “es mejor involucrar, lo más posible, a la población local para conocer su cosmovisión, el conocimiento tradicional acumulado, las dificultades que perciben” (comunicación personal, 27 de diciembre, 2016). Sin embargo, en el caso de DESCO, la relación con el público objetivo del proceso de promoción es, generalmente, informativa y no participan activamente en el diseño de la propuesta de valor. Almeida nos comentó que intentan de que los destinatarios entiendan lo que “pueden lograr a través de formar parte de los beneficiarios del proyecto, de qué manera pueden mejorar ellos su calidad de vida” (comunicación personal, 3 de octubre, 2016).

**Tabla 6: Relación con público objetivo**

Proceso externo	Público objetivo	Tipo de relación
<b>Promoción</b>	Sectores populares	Personalizada, informativa.
<b>Incidencia política</b>	Gobiernos, sociedad en general	Fuerte con gobiernos locales de sus áreas de intervención.
<b>Formación profesional</b>	Profesionales y técnicos	Personalizada, de capacitación.
<b>Investigación</b>	Cooperación Internacional	Automatizada, concursos
<b>Consultoría</b>	Gobiernos, empresas, ONG	Personalizada, de venta de servicios
<b>General</b>	Cooperación Internacional	Personal y fuerte relación con agencias que trabajan por muchos años. Automatizada, por concursos con otras agencias.

### 1.2.2. Análisis del entorno

En cuanto al análisis del entorno externo, en casi todos los documentos institucionales de DESCO se inicia con una descripción del contexto en el cual se desenvuelven, siguen muy de cerca los lineamientos de organismos internacionales como las Naciones Unidas y sus ODS, la situación de la Cooperación Internacional y el contexto nacional en los planos político,

<sup>16</sup> Ver Anexo J

económico y social. Asimismo, cuentan con espacios para analizar el entorno, tal como la reunión semanal de coyuntura y los talleres institucionales anuales, donde dedican buena parte del tiempo para este análisis. Sin embargo, no existe un proceso definido para el análisis del entorno interno, de las capacidades y debilidades de DESCO, tienen algunos documentos sobre estos temas, pero lo hacen de manera esporádica (ver Anexo J).

### **1.3. La capacidad de anticipar los cambios**

#### **1.3.1. *Análisis de tendencias***

El taller institucional es un espacio donde se hace análisis de tendencias. De los tres días de reunión, la mitad del primer día se dedicó a tratar el tema “Prospectiva”. Los temas que identificaron los categorizaban como políticos, económicos, sociales y ambientales. El análisis finalizó en una larga lista de temas que estarán en la agenda en el mediano plazo. Adicionalmente, en algunos de sus documentos institucionales se puede evidenciar la identificación de las tendencias.

#### **1.3.2. *Integración del análisis en las estrategias***

El análisis de tendencias, sin embargo, no se lleva a las estrategias concretas. Esta falta de conexión con los análisis se puede evidenciar en el cambio que más ha impactado en DESCO: la reducción del financiamiento que fue anticipado por su principal fuente de financiamiento diez años antes de que ocurra, pero que hasta el presente no cuentan con una estrategia o política clara para enfrentar este desafío. Zeballos, presidenta de DESCO, afirma que la consciencia del recorte del financiamiento no ha logrado concretarse en una buena estrategia organizacional, de cierta forma, debido a la cultura organizacional que se forjó con esta dependencia a la Cooperación. Se han hecho intentos por cambiar el modelo de financiamiento, sobre todo con las consultorías, pero esto no es algo que esté funcionando en todos los territorios (ver Anexo K).

### **1.4. Gestión ética o gobernanza**

#### **1.4.1. *Declaración de principios***

DESCO tiene una declaración de principios tanto para su política general, que vincula a toda la organización, así como una declaración para la gestión, donde se establece los lineamientos que debe regir a los que ocupan los cargos más altos. Uno de los mecanismos con el que cuentan para asegurar que estos principios funcionen en las actividades cotidianas es la división de áreas y encargados en temas relacionados a la contabilidad y administración, con el

objetivo de que exista una fiscalización mutua entre los responsables<sup>17</sup>. Asimismo, cuentan con un sistema de rendición de cuentas a través auditorías internas y externas.

#### **1.4.2. Liderazgo**

Además, cuentan con mecanismos y políticas para su gobernanza, en cuanto a la elección de jefes y los altos directivos. A pesar de que notamos una relación franca, amistosa y de confianza entre los jefes con los altos directivos, el compromiso de todos radica en su relación con los principios y la tradición de la institución. De ahí que haya un cierto recelo a realizar grandes cambios por temor a que se pierdan los valores o la ideología que reviste a todas las facetas de la ONGD. En varias oportunidades los entrevistados afirmaron que su principal motivación es la misión de DESCO, “más allá del salario, más allá de los problemas, nos interesa seguir aquí”.

#### **1.4.3. Toma de decisiones**

Existen varios espacios establecidos para la toma de decisiones. Entre ellos, el taller institucional anual<sup>18</sup>; las sesiones del Consejo Directivo y de la Asamblea, espacios donde se toman las principales decisiones institucionales<sup>19</sup>; y las sesiones del Consejo Directivo Ampliado, donde se invita a jefes de programas y unidades que no son miembros. Un punto a destacar es la oportunidad que se brinda en el taller anual para que un buen número de personas relacionadas a la gestión participe en sesiones donde se revisa de manera general la gestión estratégica, compartiendo aprendizajes y planes de sus programas. Sin embargo, pudimos apreciar que no se llega a tomar ninguna decisión sobre las estrategias de la organización, y queda a nivel de exposición de ideas para que el Consejo Directivo tome las decisiones.

McBride destacaba la importancia de que los líderes trabajen la visión, la elaboren juntos y que sea una práctica del día a día “estar revisando constantemente qué está funcionando en mi estrategia, qué debería modificar, tener reuniones de desempeño (...), tiene que ser relevante para el que toma decisiones, yo te diría que el factor principal es justamente el liderazgo” (comunicación personal, 2 de setiembre, 2016). A pesar de ser una buena oportunidad el taller institucional, solo se realiza una o dos veces al año, y en el ínterin, aunque hay reuniones del Consejo, el seguimiento de las estrategias no es parte de una práctica

---

<sup>17</sup> Zeballos sostiene “así también nosotros podemos hacernos una fiscalización entre la misma unidad porque uno no puede ser juez y parte, la administradora no puede llevar la contabilidad, ni puede llevar las cuentas, entonces así tenemos diferenciadas las funciones, se hace más eficiente (...), pueden supervigilarse entre ellas” (comunicación personal, 20 de setiembre, 2016)

<sup>18</sup> Donde se evalúa el avance en el año y se trazan planes generales, en ella participan todos los responsables de los programas y unidades de DESCO

<sup>19</sup> Sobre todo, aquellas que guían a toda la organización por varios años, en estos meses están diseñando su Plan Institucional 2016 – 2021

cotidiana, incluso Zeballos compartió sobre los desafíos que tiene para cumplir con su rol de dirección, de pensar estratégicamente, porque tiene que hacer seguimiento a cuestiones operativas y en buscar consultorías para completar el presupuesto.

El hecho de que existan varios espacios de consulta, si bien puede ser un punto positivo, Zeballos considera que también puede ser una limitante para la agilidad en la toma de decisiones y en la adaptación a los cambios, “todos tenemos que estar de acuerdo para dar cambios, creo que ahí hay un problema, (...) hay que generar un piso común en los temas en lo que debe hacerse para que se produzcan los cambios y ahí demoras” (comunicación personal, 9 de diciembre, 2016). Sobre este tema, llama la atención que no notamos una claridad por parte de los jefes de DESCO acerca de decisiones importantes tomadas últimamente, como el tipo de cambio organizacional que desean emprender o el cambio de fuentes de financiamiento, a pesar de que son decisiones que se tomaron hace algunos años. Esto repercute en que solo la alta dirección emprende acciones para buscar nuevas fuentes de financiamiento (ver Anexo L).

## **2. Capacidades para garantizar los Recursos**

En esta sección describiremos las capacidades de gestión estratégica de DESCO asociados al pilar Recursos. Para ello, hemos precisado las principales características o indicadores para cada una de las capacidades organizacionales propuestas por Beaumont. En la tabla a continuación, se presenta el resumen del análisis de resultados realizado por cada uno de los indicadores. Luego, desarrollaremos con mayor detalle este análisis.

**Tabla 7: Análisis de capacidades del pilar Recursos**

Capacidades	Variables	Indicadores	Análisis DESCO
Capital Social: identificación de actores clave y el establecimiento de relaciones sólidas con ellos	Políticas y procesos: se cuenta con procesos para identificar y establecer alianzas con actores clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de procesos y encargados para identificar los actores clave</li> <li>Existencia de procesos para establecer alianzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen procedimientos y encargados para identificar alianzas para cada uno de sus procesos.</li> <li>Existen procesos para establecer alianzas para cada uno de sus procesos.</li> <li>Cuentan con un amplio capital relacional, sobre todo en el sector público y de las ONG.</li> </ul>
	Estrategias: Mecanismos para la asociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en redes</li> <li>Alianzas y asociatividad con otras organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa en más de 40 redes y consorcios a nivel internacional, nacional y regional. Esto se hace para posicionar la imagen de DESCO y conocer la realidad.</li> <li>Forman alianzas o convenios con otras organizaciones para ampliar su cobertura y presentarse a proyectos de la Cooperación. Tienen desafíos para aliarse con el sector empresarial.</li> </ul>
Movilización de recursos: determinación de las fuentes de recursos y de las estrategias para llegar a ellos y solicitar su apoyo	Captación de fondos: determinación de las fuentes de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de estrategias para obtener fondos de parte de donantes</li> <li>Generación de recursos propios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La estrategia tradicional es captar fondos por la Cooperación.</li> <li>No existe una política clara, de manera esporádica se capta fondos por consultorías o venta de servicios. Lo mismo ocurre con la venta de productos a partir de la producción de sus proyectos.</li> </ul>
	Atracción del talento: estrategias para atraer talentos de fuera y dentro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de políticas para el proceso de atracción del talento</li> <li>Estrategias para atraer talento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuentan con políticas para la atracción del talento a nivel de proyectos, más no a nivel organizacional, que, más bien se está reduciendo el personal.</li> <li>Hacen convocatorias abiertas al público para contratar personal para los proyectos.</li> </ul>
Comunicación estratégica: medición de los resultados y el empleo de estrategias y tecnologías para comunicar los impactos a los grupos de interés	Políticas y procedimientos: definición de procesos y estrategias para medir el resultado de las intervenciones y comunicarlo a los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta con procesos y encargados para las estrategias de comunicación</li> <li>Mide y comunica los impactos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuentan con un proceso definido de comunicación y un área encargada. Los objetivos de comunicación están enfocados en el posicionamiento, la difusión de propuestas y la información a los destinatarios sobre los beneficios de los proyectos.</li> <li>Existe un área para la evaluación y registro de impactos, pero no logra cumplir esta función, salvo que la Cooperación lo solicite.</li> </ul>
	Tecnología de la información y comunicación: para llegar a un público más amplio, pero se debe guardar coherencia con las estrategias <i>offline</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de TIC</li> <li>Estrategias definidas para el uso de las TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen procedimientos para el uso de su blog que está vinculado a los objetivos de incidencia política.</li> <li>Para los demás TIC no tienen una estrategia definida, y la usan poco.</li> </ul>

Capacidades	Variables	Indicadores	Análisis DESCO
Gestión de riesgos: capacidad de dar respuesta a los posibles riesgos que tenga la organización	Políticas: la organización ha determinado responsables y mecanismos definidos para la gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un responsable para la gestión de riesgos</li> <li>• Hay mecanismos definidos para la gestión de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe responsables a nivel organizacional, pero sí a nivel de la gestión de proyectos.</li> <li>• A nivel organizacional no cuentan con mecanismos para gestionar los riesgos, aunque sí existe a nivel de gestión de proyectos.</li> </ul>
	Procesos: consiste en los siguientes pasos: establecimiento del contexto, identificación y evaluación de riesgos, decisión de qué hacer y comunicarlo, diseño e implementación de la estrategia, y seguimiento y ajuste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de pasos que cumplen del proceso de gestión de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque no está estructurado, cumplen con el paso 1 del proceso: el establecimiento del contexto.</li> </ul>

## **2.1. Capital Social**

### **2.1.1. Políticas y procesos**

DESCO cuenta con procedimientos y políticas para establecer alianzas y asociarse. Este proceso comienza con un análisis de los actores y los espacios sociales de las zonas donde intervienen: los identifican, evalúan sus potencialidades y desafíos, y los clasifican de acuerdo a su naturaleza<sup>20</sup>. Esto se deriva en un mapa de actores sociales y políticos (internos y externos a la ONGD<sup>21</sup>), y en la identificación de aliados estratégicos, aliados tácticos y enemigos. Con esto evalúan las posibilidades de formar nuevas alianzas. Este procedimiento se aplica para cada uno de sus procesos externos, evalúan las posibilidades de formar nuevas alianzas.

Zeballos menciona que el capital relacional es una de las principales fortalezas de DESCO, ya que muchas personas han trabajado en este lugar y ahora están en cargos importantes en el sector privado y público, como ministros o congresistas, “nosotros podemos llegar a ciertos sectores, si nosotros necesitamos pedir cita con un ministro rápidamente conseguimos, quizás deberíamos aprovechar más” (comunicación personal, 9 de diciembre, 2016). También consideran una fortaleza su cercanía con la población que atienden.

### **2.1.2. Estrategias**

Algunos tipos de alianzas presentes en DESCO es la asociación con otras ONG para ampliar su cobertura y presentarse a proyectos de la Cooperación Internacional<sup>22</sup>; con organizaciones de base y/o gobiernos locales para la ejecución de los proyectos; con institutos para el proceso de formación profesional; y participan en más de 40 redes y consorcios a nivel internacional, nacional y regional<sup>23</sup>, que son aprovechadas para conocer la coyuntura del momento, las tendencias y mantener su posicionamiento en los diferentes espacios sociales. Tradicionalmente, tenían sólidas relaciones con las Agencias de la Cooperación, pero esta relación se hace cada vez más lejana. Por otro lado, no han logrado entablar sólidas relaciones con el sector empresarial, por lo que constituye un desafío al momento de ayudar a los destinatarios de los proyectos a ingresar al mercado y en la búsqueda de fondos de la responsabilidad social empresarial (ver Anexo M).

---

<sup>20</sup> Estado, Organización de la Sociedad Civil, Comunidad Campesina, familias.

<sup>21</sup> Los externos pueden ser aliados o público objetivo, y los internos pueden ser aquellos que forman parte de la organización y están involucrados en el proceso.

<sup>22</sup> Almeida explica que a partir de estos convenios se logra el “intercambio de experiencias y la transferencia de conocimientos, valor agregado para ambas partes, porque en las reuniones cada uno expone cuáles son sus fortalezas, hasta qué punto puede llegar y ahí entra la otra ONG, con qué puede cubrir” (comunicación personal, 3 de octubre, 2016).

<sup>23</sup> DESCO participa en 6 redes y consorcios a nivel internacional, 12 a nivel nacional, 23 a nivel regional, y asiste a 10 espacios de coordinación local con el Estado (DESCO, CV 2016).

## **2.2. Movilización de recursos**

### **2.2.1. Captación de fondos**

DESCO basa sus recursos financieros principalmente en los fondos recibidos por la Cooperación Internacional<sup>24</sup>. A pesar de que esta fuente de financiamiento se reduce año tras año, tienen como política que todos los jefes y trabajadores sean activos buscando oportunidades para postular a los concursos de la Cooperación. Además, generan ingresos a partir de la venta de servicios administrativos y consultoría a otras ONG, empresas y Estado. Para ello han creado una empresa llamada DESCONSULT SAC. Este ingreso representa aproximadamente el 10% de su presupuesto. Adicionalmente, generan ingresos esporádicos a partir de la venta de productos que producen a partir de los proyectos (ver Anexo N).

Uno de los desafíos que se les ha presentado a partir del proceso de descentralización es que Desco Sur ha hecho el intento de presentarse a concursos de la Cooperación y hacer consultorías, pero no lo han logrado por su corta trayectoria como ONGD independiente. Por lo que, por el momento, las socias se presentarán en conjunto con DESCO. Este desafío se relaciona con la corta experiencia que existe desde los territorios por generar o buscar las maneras de financiarse, lo que siempre se hizo desde Planta Central<sup>25</sup>. En este sentido, aunque Planta Central genera recursos a través de la consultaría, aún no cuentan con procedimientos estructurados para hacer lo mismo desde los territorios.

### **2.2.2. Atracción del talento**

Además de la movilización de recursos económicos, esta sección supone un análisis de la movilización de otro tipo de recursos, como el talento y el conocimiento. A nivel organizacional, no se está buscando aumentar su plana laboral, más bien la están reduciendo. Sin embargo, a nivel de proyectos sí cuentan con procedimientos, políticas y encargados para atraer personal. Entre las estrategias que emplean son las convocatorias abiertas al público de la localidad donde se ejecutará los proyectos y los referidos por trabajadores de DESCO. Adicionalmente, existen iniciativas, pero aisladas y no estructuradas, para recibir la visita de personas de afuera para que puedan hacer trabajos por corto periodo en DESCO, como el caso de tesistas y voluntarios.

---

<sup>24</sup> Específicamente trabajan con tres organizaciones alemanas, y algunas españolas.

<sup>25</sup> En el programa urbano lograron algunas consultorías que supusieron un buen ingreso, pero explicaron que la forma cómo se lograron fue más bien fortuito, por contactos llegaron a una empresa que necesitaba de su experiencia. Sin embargo, cuando visitaron empresas para ofrecer sus servicios, no lograron ningún contrato. En el taller concluyeron que su mayor debilidad para movilizar los recursos desde todas las organizaciones que forman parte de su capital social es la comunicación

## 2.3. Comunicación estratégica

### 2.3.1. Políticas y procedimientos

Existen políticas, estrategias y una unidad encargada del proceso de comunicación en DESCO. En la siguiente figura se presentan las principales estrategias de comunicación que se emplea para llegar al público objetivo en sus principales procesos (ver Anexo O).

**Tabla 8: Estrategias de comunicación de DESCO**

Proceso externo	Público objetivo	Estrategias de comunicación	Objetivo de comunicación
<b>Incidencia política</b>	Sociedad en general y Estado	- Revistas y libros: Perú Hoy, Naturaleza y Sociedad - <i>Blog</i> Desco Opina	Posicionamiento de DESCO y difundir propuestas políticas
<b>Promoción</b>	Destinatarios de proyectos	- Personal	Informar sobre los beneficios del proyecto
<b>General</b>	Sociedad, otras ONG	- Participación en foros y conferencias. - Página web y redes sociales	Posicionamiento de DESCO

Como se puede apreciar, los principales objetivos de comunicación son el posicionamiento de la institución, la información a los destinatarios de los proyectos y la difusión de sus propuestas en temas políticos. En cuanto a la comunicación de resultados, a pesar de que existe una unidad encargada para este fin, es una práctica que se realiza solo cuando lo pide la Cooperación, pero no es parte de su estrategia general. Cabe mencionar que tuvieron una experiencia desarrollando un video donde los destinatarios de los proyectos brindan su testimonio de cómo fueron beneficiados.

### 2.3.2. Tecnologías de la información y comunicación

En cuanto a sus estrategias relacionadas con las tecnologías de la información, destacamos el uso intensivo con que publican en el *blog* DESCO OPINA, donde se proponen temas de política. También cuentan con redes sociales, aunque consideran que no tienen una estrategia clara con los medios virtuales. Cuentan con cuatro páginas web, de las cuales una ha sido *hackeada* y otra no es muy utilizada, tampoco ha sido aprovechada el sistema informático y la intranet institucional que tienen para la comunicación interna.

## 2.4. Gestión de riesgos

### 2.4.1. Políticas

No cuentan con un proceso definido para gestionar los riesgos o un área que se encargue específicamente de ello. Zeballos menciona que esto sí se hace a nivel de proyectos, pero que a nivel organizacional no está muy estructurado ni escrito de manera detallada, no se hace un

análisis particular, pero sí lo consideran en el trabajo al hacer el plan estratégico clasificando los riesgos en términos de recursos y la institución (comunicación personal, 9 de diciembre, 2016).

#### **2.4.2. Procesos**

De acuerdo al proceso de gestión de riesgos definido por Herman et al. (2004), en DESCO se cumple el paso uno: el ‘establecimiento del contexto’, dado que contantemente hacen una revisión minuciosa de la historia y los retos a los que se ha enfrentado su organización y otras del mismo sector. También hacen una evaluación del posible impacto que podría tener las macro tendencias sobre su ONGD. Podríamos decir que hacen un análisis general y amplio, aunque entrando en cierto detalle al hacer su mapa de actores (ver Anexo P).

### **3. Capacidades para garantizar la Operación**

En esta sección describiremos las capacidades de gestión estratégica de DESCO asociados al pilar Operación. Para ello, hemos precisado las principales características o indicadores para cada una de las capacidades organizacionales propuestas por Beaumont. En la tabla a continuación, se presenta el resumen del análisis de resultados realizado por cada uno de los indicadores. Luego, desarrollaremos con mayor detalle este análisis.

**Tabla 9: Análisis de capacidades del pilar Operación**

Capacidades	Variables	Indicadores	Análisis DESCO
Gestión del conocimiento: documentación de la experiencia, sistematización y conceptualización	Estrategias y procedimientos: políticas que impulsan la producción, intercambio e integración de los aprendizajes de un proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen informes sistematizados de actividades</li> <li>• Existen políticas de análisis y sistematización del conocimiento</li> <li>• Existe sistema de monitoreo y evaluación</li> <li>• Existen políticas de evaluación del impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen informes de actividades</li> <li>• No se ha sistematizado gran cantidad de informes. Existen limitaciones en la unidad de investigación que impiden políticas de análisis y sistematización del conocimiento</li> <li>• No existe un sistema de monitoreo y evaluación</li> <li>• No existen políticas de evaluación del impacto en los proyectos</li> </ul>
	Aprendizaje organizacional: aplicar y compartir el conocimiento dentro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen procesos para el aprendizaje organizacional</li> <li>• Existen políticas de evaluación de aplicación del aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen procesos específicos de integración de ideas</li> <li>• Existen políticas que promueven el aprendizaje colectivo</li> <li>• No existen políticas de medición de efectividad de temas tratados en los talleres</li> </ul>
Gestión financiera: asegurar el flujo de recursos en la organización	Obtención de ingresos: Políticas que establecen y aseguran el ingreso del dinero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen políticas de financiamiento</li> <li>• Se realiza planeación financiera</li> <li>• Políticas financieras para el Consorcio</li> <li>• Estrategias financieras del consorcio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen políticas de financiamiento</li> <li>• Existen políticas de planeación financiera: manejo presupuestal</li> <li>• No existen políticas financieras para el consorcio: no se ha elaborado el presupuesto ni las metas financieras del consorcio</li> <li>• Las estrategias financieras del consorcio no se han establecido aún.</li> </ul>
	Distribución de gastos: Políticas de asignación de desembolsos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen políticas de asignación de gastos</li> <li>• Se realiza control de ejecución del presupuesto</li> <li>• Hay un control de gastos institucionales</li> <li>• Se efectuó un análisis de costo-beneficio de constitución por separado de las socias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen políticas de asignación de gastos</li> <li>• Existen políticas de control de ejecución del presupuesto</li> <li>• Falta un control de gastos institucionales</li> <li>• No existe un análisis de costo-beneficio de constituir las socias en tres años</li> </ul>

Capacidades	VARIABLES	Indicadores	Análisis DESCO
Gestión del talento: Proceso de reclutamiento, desarrollo de personal y carrera, gestión del desempeño y retención del personal	Reclutamiento y retención: proceso para incorporar y mantener personal de acuerdo a un perfil definido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen políticas de reclutamiento</li> <li>Se cuentan con estrategias para la retención del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se aplican políticas de reclutamiento en los territorios</li> <li>Existen pautas que especifican el perfil de los puestos</li> <li>No se ha establecido políticas concretas de retención del personal</li> </ul>
	Desarrollo del personal y de carrera: de personal, proceso que mejora las capacidades de los trabajadores; de carrera, actividades y políticas que aseguren la realización de una carrera profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen políticas de capacitación y aprendizaje</li> <li>Existen políticas para motivar el personal</li> <li>Existen políticas de formación de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen políticas de capacitación y aprendizaje</li> <li>No existen políticas específicas de motivación del personal</li> <li>Existen políticas que promueven la formación personal</li> </ul>
	Gestión del desempeño: permite verificar el cumplimiento de las funciones asignadas y que los trabajadores conozcan qué se espera de ellos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen políticas de control de desempeño</li> <li>Aplicación de métodos de evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen políticas de control de desempeño en los proyectos</li> <li>Se emplean métodos de evaluación del desempeño</li> </ul>

### 3.1. Gestión del conocimiento

#### 3.1.1. Estrategias y procedimientos

La Unidad de investigaciones de acuerdo a DESCO (2016) coordina y ejecuta acciones necesarias que aseguren el logro de los propósitos establecidos por el proceso de investigación a través de la vinculación de los procesos de promoción e incidencia para asegurar los objetivos institucionales y de los programas territoriales (ver anexo Q). En ese sentido, se ha observado que en la gestión de conocimiento del proceso de promoción cada proyecto cuenta con un informe de actividades, a algunos se les hace especial seguimiento y se elaboran informes más complejos por su relación con la coyuntura política. Sin embargo, se observó que un tema mencionado en el taller institucional fue la gran cantidad de informes que no han sido sistematizados.

De igual manera existen ciertas limitaciones dentro de la unidad de investigaciones ocasionadas por la escasez de financiamiento para la investigación que impiden el cumplimiento de las metas trazadas, Jungbluth señala que esta estrechez “no permite que exista una estructura para canalizar el conocimiento que se genera en cada proyecto o programa hacia la planta central para analizarlo y sistematizarlo” (comunicación personal, 27 de setiembre, 2016).

Asimismo, se ha observado que la Unidad de Investigación no cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación que permita captar realmente los impactos generados en las intervenciones<sup>26</sup>. Cabe resaltar en ese sentido, que la evaluación del impacto es poco frecuente en DESCO a pesar de que siempre han trabajado en el desarrollo de proyectos, es decir no se cuenta con políticas que hayan estructurado ni sistematizado esta actividad<sup>27</sup>.

Por otro lado, se aprecia que la gestión del conocimiento en el proceso de incidencia ha establecido procesos específicos como reuniones orientadas a generar una opinión conjunta producto de un análisis previo. Un ejemplo particular de esta integración es la publicación de “Desco Opina”, un blog virtual cuya publicación reúne quincenalmente al personal de DESCO, investigadores, socios y otros invitados para discutir temas actuales de la coyuntura política,

---

<sup>26</sup> Jungbluth plantea que debería existir una unidad de evaluación y control para lo cual se tendría que efectuar algunos arreglos administrativos o tomar en consideración algunas formas de prevención y que desde su posición resultaba muy difícil hacerlo “se más o menos los proyectos que van a haber, pero hacerles la evaluación del impacto, me parecen palabras mayores, (comunicación personal, 27 de setiembre, 2016).

<sup>27</sup> Jungbluth comentó que es positivo evaluar los impactos de las intervenciones, pero al tener esta unidad funciones definidas y al contar con una cantidad limitada de colaboradores esta unidad no es capaz de ejecutar evaluaciones de impacto “cada programa hace algún tipo de evaluación de impacto, pero no es algo que tengamos como proceso ordenado, bueno, centralizado *ciertamente* no, ordenado no tanto” (comunicación personal, 27 de setiembre, 2016).

sistematizándolos después en el blog con la opinión global de DESCO, Zeballos comenta que “DESCO cuenta con un equipo de cuatro investigadores que preparan la reunión y escriben el documento” (comunicación personal, 9 de diciembre, 2016).

**Figura 11: Proceso de publicación de blog "Desco Opina"**



### **3.1.2. Aprendizaje organizacional**

Una política de promover el aprendizaje colectivo en DESCO es que se organiza y crea espacios de aprendizaje durante el año en diferentes reuniones y talleres (ver anexo Q), en donde se propicia la reflexión y planificación colectiva con un intercambio de ideas y experiencias por parte del personal que trabaja en las regiones con la finalidad de llegar a consensos en beneficio de una mejor gestión de la institución. Sin embargo, no se aprecia políticas específicas de medición de resultados que muestren la efectividad de los temas tratados en los talleres y que aporten en la mejora de procesos de DESCO.

Las reuniones regulares de trabajo son otras formas de promover el aprendizaje en favor de DESCO. Una política habitual que manejan en la Planta Central de DESCO es que se reúnen bimestralmente con la finalidad de tomar conocimiento de las actividades que se está desarrollando en cada unidad, qué tareas podrían ser favorables o desfavorables para DESCO, según Almeida las reuniones permiten saber específicamente qué nuevos proyectos se están planteando, qué convocatorias y qué programas se han suscitado con la ejecución del proyecto (comunicación personal, 3 de octubre, 2016). Se ha contemplado en el taller institucional que la experiencia de la primera socia constituida ONG Desco Sur representa para las demás socias un modelo de aprendizaje e intercambio de lecciones a ser tomada en cuenta, se acordó que la convocatoria a reuniones tendría que ser mayor para intercambiar lecciones y fortalecerse entre todas las socias.

## **3.2. Gestión financiera**

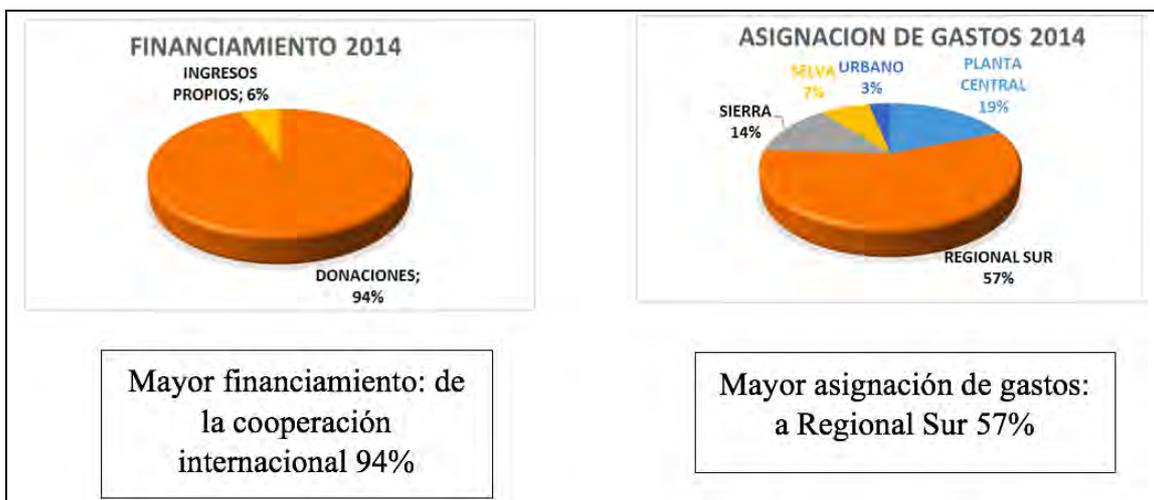
### **3.2.1. Obtención de ingresos**

La gestión financiera es una de las capacidades críticas de DESCO. Se observa que la ausencia del financiamiento de los gastos institucionales originó en DESCO un desnivel financiero que los llevó a la adopción de nuevas ideas y estrategias orientadas a la búsqueda de ingresos propios para solventar los gastos institucionales, según Toche “se produjo una desorganización en DESCO, lo que generó deuda interna” (comunicación personal, 26 de setiembre, 2016).

De acuerdo a los datos revisados en DESCO (2013), la unidad de Administración de DESCO es la responsable del proceso interno de gestión financiera y de gestión del talento. En cuanto a la gestión financiera tiene como objetivo principal captar y manejar eficientemente los recursos de la institución y su principal función es la identificación de fuentes de financiamiento que aseguren los recursos financieros para el desarrollo de los procesos externos, así como solventar el apoyo requerido a través de los procesos internos. Otra función de la gestión financiera es que contempla la obtención de recursos económicos propios como es el caso de la prestación de servicios de consultorías y servicios administrativos.

Como parte de las políticas de planeación financiera se observa que DESCO elabora presupuestos para el manejo financiero de sus operaciones. De los datos obtenidos de la Memoria 2014 de DESCO se observa que para el periodo 2014 el presupuesto total fue \$/. 6'623,468 el cual fue cubierto por financiamiento de la cooperación internacional en 94%, mientras que el 6% se financió con ingresos propios. La asignación de gastos para los programas tomando como base el 100% del total donado fue: 19% para planta central, 57% para regional sur, 13% para sierra, 8% para selva y 3% para urbano (ver Anexo R).

**Figura 12: Financiamiento y asignación de gastos DESCO 2014**



Adaptado de: DESCO (2014)

Se advierte que hasta el 2016 el manejo de los presupuestos se centralizaba en DESCO<sup>28</sup> y que las políticas de manejo presupuestario y metas financieras para el Consorcio aún no se habían definido hasta el desarrollo del taller institucional, cabe mencionar que en dicho evento se destacó la dificultad de poder elaborar un presupuesto general para el Consorcio percibiéndose que el impedimento era justamente esa falta de políticas financieras.

Asimismo, como parte de las estrategias de financiamiento a ser instauradas con el nuevo consorcio se plantearon diversas ideas de generación de ingresos propios tomando como punto de inicio la experiencia de trabajo que existe en cada zona, pero se notó que los planteamientos carecían de proyecciones financieras, pues a pesar de ser buenas propuestas se quedaron solo a nivel de ideas.

### **3.2.2. Distribución de gastos**

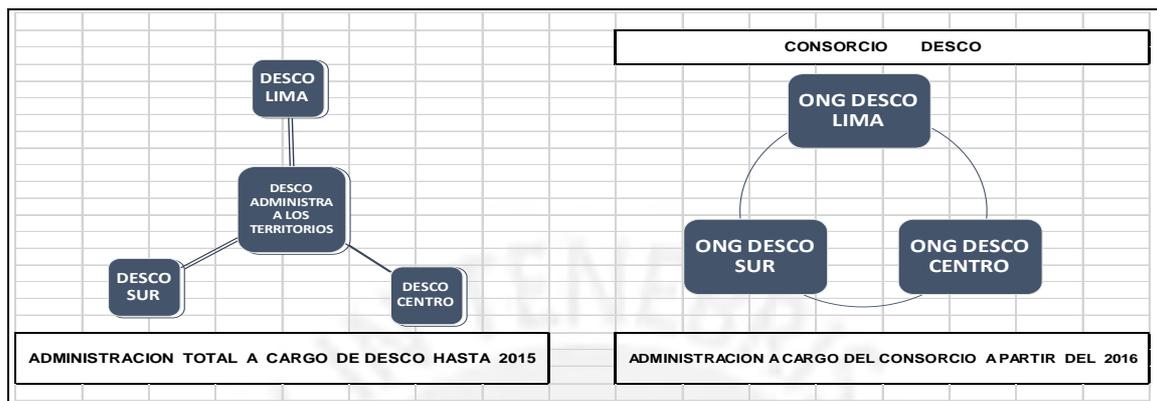
Una política de control que aplica el Consejo Directivo es evaluar mensualmente la ejecución presupuestaria y verificar el cumplimiento de lo programado, pero se observó que hace falta una revisión de las políticas de control de los diferentes desembolsos institucionales que se realizan en DESCO, un ejemplo de esto es que durante el taller se determinó que se estaba produciendo pérdidas para DESCO en la edición del libro “Perú Hoy” (ver anexo R).

Una estrategia de gestión financiera establecida es que DESCO continuaría administrando todos los recursos en general hasta la finalización de la constitución de las tres

<sup>28</sup> Almeida comenta que el presupuesto institucional de DESCO antes del Consorcio se componía de la sumatoria de los presupuestos de cada programa territorial más el presupuesto de la sede central. Asimismo, mensualmente se calculan los flujos de caja para poder determinar la disponibilidad de los fondos mensuales y proyectar los del mes siguiente para prevenir problemas financieros futuros (comunicación personal, 3 de octubre, 2016),

socias y que a su vez gradualmente tendría que ir dejando dicha administración. Frente a esto en el taller institucional se planteó determinar el costo-beneficio de que DESCO continúe con la administración total y ver cómo se podría administrar el nuevo consorcio y cómo administrarse cada socia a sí misma.

**Figura 13: Estrategias de administración de DESCO**



Asimismo, se ha determinado que en la etapa de tránsito iniciada el 2016 DESCO aún continúa desarrollando proyectos como tal y que esto continuará por más tiempo, debido a que la constitución de todas las socias concluirá en el 2018. Se ha observado también que no se ha efectuado un análisis previo de costo-beneficio que justifique el haber efectuado la constitución de las ONGs por partes, uno por año.

### 3.3. Gestión del talento

#### 3.3.1. Reclutamiento y retención

Promoción es el principal proceso externo que tiene la mayor demanda laboral en DESCO. Con respecto a las políticas de reclutamiento se determinó que en DESCO ha disminuido la necesidad de convocar a personal nuevo debido a la reducción de financiamiento y del número de proyectos. Sin embargo, existen políticas de reclutamiento en los territorios en donde se recluta personal propio de la zona y no en Lima. Debido a que los candidatos tienen muy poca experiencia en trabajos de promoción se han establecido ciertas pautas para especificar los perfiles de los puestos, según Zeballos los candidatos “deben mostrar interés por vivir en zonas rurales y que hayan desarrollado sensibilidad social con compromiso a cooperar con el desarrollo de poblaciones pobres” (comunicación personal, 9 de diciembre, 2016).

#### 3.3.2. Desarrollo de personal y de carrera

En relación a las políticas de desarrollo del personal, podemos decir que en DESCO se ha implementado ciertos mecanismos que aseguran el flujo de información dentro de la organización, por ejemplo, si alguien falta los demás están en capacidad de cubrir ese puesto

porque se han capacitado en conocer la labor de los otros. Asimismo, una política de aprendizaje organizacional es la sistematización de experiencias de todos los territorios a través de talleres que se organizan en Lima o en los territorios en donde se comparten experiencias de aprendizaje colectivo. No obstante, se observa que DESCO no ha fijado políticas de motivación los cuales son necesarios para el desarrollo y bienestar del trabajador en su centro de labores.

Sobre políticas de desarrollo de carrera se aprecia que se facilita la formación del personal y su especialización, en ciertos casos se asume parte del costo económico de los estudios y se les brinda flexibilidad en cuanto al horario de trabajo para asistir a sus clases, Almeida afirma que “DESCO brinda apoyo para la superación académica de los trabajadores” (comunicación personal, 3 de octubre, 2016).

### **3.3.3. Gestión del desempeño**

DESCO ha encargado el proceso de gestión del desempeño a los Jefes de Personal en cada territorio como parte de su estrategia de gestión, quienes reportan a la central de DESCO y desde donde se comunica de manera formal a las instituciones pertinentes. Las políticas de control y evaluación de desempeño del personal se efectúan mediante los métodos de 360 grados, cumplimiento de la programación y también mediante la opinión de las agencias cooperantes (nivel de satisfacción con el desarrollo del proyecto).

En DESCO no se han definido por escrito políticas de retención de talento, pero se trata de mantener a las personas clave por un largo periodo de tiempo, Almeida señala que “se les mejora la propuesta económica o también se les encarga jefaturas y la posibilidad de formar parte del personal a cargo de la toma de decisiones de dirección” (comunicación personal, 3 de octubre, 2016), pues saben que si estos trabajadores se retiran DESCO se descapitaliza y pierde el acumulado de experiencia y conocimiento de la organización (ver Anexo S).

## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

Terminamos el análisis de la ONGD DESCO, destacando su vasto contenido para el desarrollo social del país; su capacidad probada para diseñar y ejecutar proyectos, y sistematizar el conocimiento que de ahí surge; su amplio capital relacional que le permite llegar a diversos entornos e incidir en políticas públicas; y, su reputación basada en su larga trayectoria y su contribución al desarrollo del Perú por los últimos 50 años. No cabe duda que son razones suficientes para asegurar e impulsar su sostenibilidad por muchos años más. Para ello será necesario algunos ajustes, principalmente, en el desarrollo de capacidades de gestión. En la tabla a continuación presentamos de manera resumida las conclusiones del análisis de las capacidades de gestión estratégica en DESCO.



**Tabla 10: Conclusiones del análisis de las capacidades de gestión estratégica de DESCO**

Pilar	Capacidades	Conclusiones
Visión: determinación del valor social que se creará y del cómo se logrará	Propuesta de valor: estrategia general de la organización a partir de la determinación del valor social a crear	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con declaración de principios, los valores son determinantes en su cultura organizacional</li> <li>• El modelo de financiamiento les obliga a atender una diversidad de temas que se presentan en la Cooperación Internacional, por lo que no cuentan con un foco estratégico</li> <li>• El proceso de investigación no logra integrar las diversas áreas de la ONGD</li> </ul>
	Conocimiento de la realidad: conocimiento de los grupos de interés y del entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada programa tiene su público objetivo, la relación con ellos es informativa.</li> <li>• Existen mecanismos para realizar el análisis del entorno externo, pero no para el análisis interno.</li> </ul>
	Capacidad de anticipar los cambios: identificar las tendencias e integrarlas para el diseño de las estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen mecanismos y procesos para analizar las tendencias, aunque este análisis no se integra conscientemente en los planes</li> </ul>
	Gestión ética o gobernanza: capacidad de reflejar los principios y valores adoptados por la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen mecanismos y procesos para elegir sus autoridades, tomar decisiones y asegurar la gestión interna.</li> </ul>
Recursos: capacidad de conseguir apoyo de actores clave y un flujo de recursos constante para Visión	Capital Social: identificación de actores clave y el establecimiento de relaciones sólidas con ellos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con procesos definidos para la identificación de los grupos de interés</li> <li>• Posee un amplio capital relacional, pero se aprovecha mayormente para presentarse ante la Cooperación.</li> </ul>
	Movilización de recursos: determinación de las fuentes de recursos y de las estrategias para llegar a ellos y solicitar su apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se están implementando nuevas estrategias de captación de fondos, sin embargo, aún persiste la dependencia financiera de la Cooperación internacional.</li> <li>• No existen estrategias claras para atraer talento</li> </ul>
	Comunicación estratégica: medición de los resultados y el empleo de estrategias y tecnologías para comunicar los impactos a los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere mejorar el proceso de comunicación establecido para “vender” sus propuestas</li> <li>• Es deficiente la gestión del área encargada de la evaluación del impacto.</li> </ul>
	Gestión de riesgos: capacidad de dar respuesta a los posibles riesgos que tenga la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel organizacional no se ha definido la gestión de riesgos.</li> </ul>
Operación: capacidad de emplear los recursos para cumplir con la propuesta de valor planteada	Gestión del conocimiento: documentación de la experiencia, sistematización y conceptualización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha descuidado la gestión del conocimiento y en contraste se ha dado mayor importancia al proceso de promoción de los proyectos.</li> <li>• Las políticas de obtención de informes y sistematización del conocimiento no se han planteado adecuadamente.</li> </ul>
	Gestión financiera: asegurar el flujo de recursos en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir del 2017 en adelante se requiere un reordenamiento de las estrategias financieras del Consorcio y las socias.</li> </ul>
	Gestión del talento: Proceso de reclutamiento, desarrollo de personal y carrera, gestión del desempeño y retención del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se han definido políticas específicas relacionadas a reclutamiento, retención y motivación de personal, sí existen ciertos lineamientos con poco detalle.</li> </ul>

DESCO plantea su propuesta de valor de manera genérica y amplia con el propósito de abarcar la mayoría de temas que pudiera presentarse en los concursos de la Cooperación. Tiene una clara definición de principios y valores, tanto organizacionales como de la gestión. Existen mecanismos y procesos definidos para cumplir con su propuesta de valor, conocer la realidad, analizar las tendencias, elegir a sus autoridades, tomar decisiones, y asegurar la gestión interna. La visión de DESCO está enmarcada en una ideología que todos comparten y es su principal fuente de motivación, uno de los factores que ha asegurado su sostenibilidad por décadas.

La estabilidad de esta ONGD se ha visto alterada por la reducción de financiamiento de parte de la Cooperación Internacional, lo que les llevó a alterar algunas partes del diseño de gestión. Cada uno de los procesos de DESCO ha sido diseñados en función del ciclo del proyecto; sin embargo, la unidad que debería sistematizar el aprendizaje generado por los proyectos y canalizarlo hacia los demás procesos, no ha logrado cumplir este rol, por lo que no se puede apreciar coherencia entre procesos. En este sentido, cada proceso externo tiene su propio enfoque, su público objetivo, y sus propias estrategias para obtener financiamiento. De esta manera, podemos percibir que no hay una clara relación entre los elementos de su gestión, y la declaración estratégica no es vinculante para el análisis de la organización.

En cuanto al pilar Recursos, concluimos que DESCO tiene procesos bien definidos para la identificación, análisis y comunicación con sus grupos de interés. La información obtenida revela que su capital relacional es enorme y diverso. Hasta ahora han aprovechado este capital para aliarse y presentarse ante la Cooperación o para ejecutar proyectos del proceso de promoción. Con la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, están analizando cómo aprovechar estas relaciones de una manera distinta.

La capacidad para movilizar recursos está enfocada en implementar nuevas estrategias para captar fondos; sin embargo, estas no han sido adoptadas por toda la organización, por lo que aún existe una gran dependencia hacia la Cooperación Internacional. Uno de los principales desafíos identificados es lo relacionado a temas comerciales. En este sentido, el proceso clave que buscan mejorar es la comunicación: aprender cómo transmitir con claridad sus ideas, mejorando el discurso y contando con una estrategia de comunicación que les permita ‘vender’ mejor sus propuestas. A pesar de que existe un área encargada de la evaluación del impacto para comunicarlo, no ha podido cumplir este rol, salvo que la Cooperación lo solicite para algún proyecto. Asimismo, aunque a nivel de proyectos cuentan con políticas o procedimientos para la atracción del personal y la gestión de riesgos, a nivel organizacional no está definido.

Del análisis de las capacidades del pilar Operación podemos concluir que DESCO ha descuidado su eje de acción de años, la gestión del conocimiento. Su unidad de investigaciones

ha logrado acomodarse al desfinanciamiento mediante el realce del proceso de promoción, esto nos permite visualizar que existen ciertas políticas de obtención de informes y sistematización del conocimiento que requieren ser redefinidas. Por el lado de la capacidad de gestión financiera se observa que DESCO a partir del 2016 necesita hacer un reordenamiento de sus estrategias financieras que aseguren un buen manejo administrativo y financiero para el consorcio y las socias. No están claras las estrategias financieras a aplicarse para el 2017 en adelante.

Por su parte, la gestión del talento en general no ha sido un aspecto que se ha considerado como una parte importante dentro de la gestión de DESCO, no existen políticas escritas ni sistematizadas respecto al manejo y control del personal relacionadas a reclutamiento, retención de personal, motivación, etc. sin embargo, existen algunos lineamientos que se aplican como parte de la experiencia de años en las actividades cotidianas de DESCO relacionadas a la gestión del talento.



## CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE MEJORA

En el presente capítulo se presentarán nuestras propuestas de mejora a la gestión estratégica de DESCO, basado en el análisis efectuado en el capítulo anterior y a la luz del marco teórico empleado. Para ello, se organizará la información de acuerdo al modelo de gestión estratégica de Moore y Beaumont, presentando las propuestas para cada una de las capacidades de gestión estratégica en términos de Visión, Recursos y Operación.

### 1. Visión

En esta sección presentaremos la propuesta de mejora de las capacidades de gestión estratégica de DESCO asociados al pilar Visión. Para ello, precisaremos en cada capacidad cuáles son las características o indicadores que se requiere mejorar y las formas para llegar a ello. En la tabla a continuación, se presenta el resumen de nuestra propuesta por cada uno de los indicadores.



**Tabla 11: Propuesta de mejora a las capacidades del pilar Visión**

Capacidades	Variables	Indicadores	Análisis DESCO	Propuesta de mejora
Propuesta de valor: estrategia general de la organización a partir de la determinación del valor social a crear	Declaración estratégica: determinación de misión, visión y objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de una misión, visión y objetivos</li> <li>La declaración presenta el valor social que se busca crear</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene una declaración estratégica genérica para abarcar la mayoría de temas que se pueda presentar en los concursos de la Cooperación Internacional. No cuentan con objetivos estratégicos</li> <li>La visión y misión no son tan precisos para comunicar el impacto social que buscan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir una visión a largo plazo con objetivos estratégicos para el consorcio.</li> <li>Redefinir la declaración estratégica con temas más específicos y que comunique el impacto social que se busca.</li> </ul>
	Foco estratégico: fijación clara y específica de qué necesidad social satisfará	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición precisa de la necesidad social que se atenderá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se intenta abarcar varias temáticas, cualquiera que aparezca para concursar, por lo que no se cuenta con un foco estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La declaración estratégica, con temas en particular, deberán determinar el diseño de los procesos en DESCO. El foco serían 3 temas que se trabajarían por lo menos durante 3 años.</li> </ul>
	Coherencia: concordancia de todos los elementos de la gestión con la misión y el foco estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de procesos que articulen los diferentes programas</li> <li>Vinculación de la declaración estratégica con los objetivos de cada programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El proceso de investigación no logra articular y sistematizar los aprendizajes del proceso de promoción hacia los demás procesos. Esto hace que se pierda la coherencia con que se diseñó el proceso.</li> <li>La declaración estratégica no es vinculante para el enfoque de sus procesos externos, cada uno tiene su propio enfoque, su manera de generar recursos y su propio público objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El rol del proceso de investigación estará centrado en la sistematización de aprendizajes de los proyectos, y el de incidencia política en los gobiernos locales.</li> <li>Los 4 procesos externos se aplicarán para territorios específicos, y ya no a nivel nacional.</li> </ul>
Conocimiento de la realidad: conocimiento de los grupos de interés y del entorno	Público objetivo: la perspectiva del público objetivo es una fuente de información para la toma de decisiones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición precisa del público objetivo</li> <li>Nivel de participación del público en el diseño de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada proceso tiene definido su propio público objetivo. A nivel general, su público objetivo es la Cooperación, dado que se organizan en función a ello.</li> <li>En ningún caso participan del diseño de la propuesta de valor. La relación es más informativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir un público objetivo para toda la organización y detallar los grupos de interés alrededor de los temas planteados en la propuesta de valor.</li> <li>Lograr una participación activa de los destinatarios en el diseño de la propuesta de valor y en las distintas etapas de los proyectos, comenzar a verlo como un socio.</li> </ul>
	Análisis del entorno interno y externo: identificación y descripción de los	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay procesos definidos para el análisis interno</li> <li>Hay procesos definidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El análisis interno se hace de manera más espontánea</li> <li>Existen espacios regulares y procedimientos para el análisis del entorno externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir el análisis interno en los espacios y procesos que ya existen para revisar la gestión estratégica.</li> <li>Elaborar estrategias claras que reflejen</li> </ul>

Capacidades	Variables	Indicadores	Análisis DESCO	Propuesta de mejora
	grupos de interés y del FODA	para el análisis externo		cómo van a aprovechar las oportunidades del entorno con las fortalezas que cuenta DESCO.
Capacidad de anticipar los cambios: identificar las tendencias e integrarlas para el diseño de las estrategias	Análisis de tendencias: identificación de futuros cambios en el entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen mecanismos y procesos definidos para el análisis de tendencias</li> <li>Existen encargados de este proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen mecanismos para el análisis de tendencias: reuniones de coyuntura, talleres, sesiones del Consejo Directivo.</li> <li>Existen encargados para estos espacios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener los mecanismos que ya tienen para el análisis de tendencias en cada territorio.</li> </ul>
	Integración del análisis en las estrategias: los cambios identificados son considerados al diseñar las estrategias organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias incluyen el análisis de tendencias</li> <li>Hay flexibilidad para adaptarse a las tendencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se integran este análisis en el diseño de estrategias.</li> <li>No es una ONGD que se pueda adaptar fácilmente a los cambios por su cultura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar conscientemente el análisis de tendencias en el diseño de las estrategias.</li> </ul>
Gestión ética o gobernanza: capacidad de reflejar los principios y valores adoptados por la organización	Declaración de principios: determinación de los valores organizacionales y de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de valores de la organización</li> <li>Definición de valores para la gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene una clara definición de principios y valores para la organización. Los valores e ideología son el principal soporte de la organización.</li> <li>Tienen una declaración de principios para la gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener los mecanismos que ya tienen para la fiscalización en cada territorio.</li> </ul>
	Liderazgo: la capacidad de motivar al personal de cumplir con la misión de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas para elegir los líderes</li> <li>Los directivos desempeñan su papel de dar dirección estratégica a la ONGD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuentan con mecanismos y políticas para su gobernanza, en cuanto a la elección de jefes y los altos directivos. La relación con los directivos es de confianza.</li> <li>Los directivos tienen desafíos para pensar estratégicamente por sus labores en la búsqueda de financiamiento por consultorías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener las políticas que ya tienen para las elecciones internas en cada territorio.</li> </ul>
	Toma de decisiones: se puede hacer a nivel de directorio, pero también es positivo abrir espacios de consulta con todos los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de procesos definidos para la toma de decisiones directivas</li> <li>Existencia de procesos definidos para consultar con todos los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los espacios para la toma de decisiones directivas son las sesiones del Consejo Directivo y Asamblea.</li> <li>Existen espacios abiertos para la consulta con trabajadores: taller institucional y Consejo Directivo (ampliado).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar la oportunidad del taller institucional para tomar decisiones particulares sobre la gestión estratégica: cambio organizacional, modelo de financiamiento.</li> <li>Tener estas sesiones con mayor regularidad</li> </ul>

## **1.1. Propuesta de valor**

### **1.1.1. *Declaración estratégica***

En el capítulo anterior, mencionamos que la amplitud y generalidad de la propuesta de valor de DESCO responde a su modelo de financiamiento, ahora que están en proceso de cambio organizacional y cambio en su modelo de financiamiento, es posible y necesario definir la declaración estratégica en términos más concretos. De hecho, esto está alineado con la intención de la presidenta de DESCO, de cambiar el enfoque de procesos a temáticas, como el de seguridad alimentaria. Y que, cada año, tres temáticas serían el ‘elemento organizador’.

No cabe duda de que esta es una manera más específica de plantear su propuesta de valor, ya que ayudaría a comunicar con mayor claridad el impacto social que se busca; sin embargo, sería importante que la definición de estos temas esté muy sincronizada con el conocimiento de la realidad, de las necesidades del público objetivo, y de las condiciones del entorno. Además, consideramos se deberían mantener los mismos temas por tres años como mínimo, ya que, hacer que una ONGD como DESCO, con una fuerte cultura organizacional, se reorganice en función a estos temas, tomará más de un año. Por otro lado, es necesario que esta propuesta de valor tenga objetivos estratégicos con indicadores y metas, por lo que, para evidenciar un cambio social en cada uno de los temas tomará algunos años. Como dice SEKN (2006), “las organizaciones con emprendimientos sociales más exitosos en algún momento asumen una visión de largo plazo” (p. 81).

### **1.1.2 *Foco estratégico***

Otro aspecto a considerar es que, en este proceso se debe procurar que la propuesta de valor nueva y las nuevas estrategias para movilizar recursos deben estar alineadas a los principios o ideología de la organización, dado que constituyen la principal fuente de motivación para su personal. En este sentido, los valores y la propuesta de valor con un foco estratégico claro deberían dar forma a cómo se diseñan los procesos externos.

### **1.1.3 *Coherencia***

Con el cambio organizacional, los procesos se están descentralizando hacia territorios más reducidos, por ejemplo, la incidencia política estaría centrado más en el gobierno local, por lo que su conexión y el impacto en los proyectos que ejecuta DESCO será más notable. De la misma manera, será más realista que el proceso de investigación se enfoque en sistematizar el conocimiento a partir del proceso de promoción y canalizarlo hacia la incidencia política, ya que la cantidad de proyectos a sistematizar es menor y el seguimiento a los gestores de proyectos puede ser continuo y en el campo. Mientras tanto, las actividades de postulación a concursos de

investigación pasarían a ser una estrategia para captar recursos, y no como parte de su propuesta de valor.

## **1.2. Conocimiento de la realidad**

### **1.2.1. Público objetivo**

Partiendo de la intención de la presidenta de DESCO de definir la propuesta de valor en algunos temas, será necesario definir quiénes son los actores relacionado a estos temas y cuál es el segmento de la población al que va dirigida la propuesta, por ejemplo, quién es el principal destinatario de la promoción de la seguridad alimentaria. Luego, la propuesta de valor específica deberá ser diseñada basado en un profundo conocimiento de la realidad de los destinatarios y de las necesidades desde su perspectiva, para ello deberán ser partícipes activos de este proceso aportando con su punto de vista.

Sobre la relación con el público objetivo de su proceso de promoción, Toche mencionó sobre la idea de comenzar a ver al “beneficiario” como un socio, con quien compartimos riesgos (comunicación personal, 26 de setiembre, 2016). Sentimos que este puede ser un buen camino para que los proyectos comiencen a dejar de depender exclusivamente del apoyo de un donante. Sobre este tema, Oré mencionó que es importante cambiar la cultura de la subvención a la participación, “tenemos que preguntarnos, ¿de quién es el proyecto?, ¿de la ONG o de la comunidad? ¿quién tendría que brindar los recursos para el proyecto? Por eso es importante la apropiación de la población misma” (comunicación personal, 27 de diciembre, 2016).

### **1.2.2. Análisis del entorno**

Si bien es cierto cuentan con diversos mecanismos para el análisis del entorno externo – prácticas que deberían mantenerse en cada DESCO que se constituya –, sería recomendable que se hiciera lo mismo con el análisis interno, de las capacidades y desafíos de DESCO. Es decir, hacer un análisis FODA, pero que no quede en un mero listado de cada variable, sino que sea utilizado para elaborar estrategias claras que reflejen cómo van a aprovechar las oportunidades del entorno con las fortalezas que cuenta DESCO. Por ejemplo, se habló del auge de la responsabilidad social empresarial y del aumento de emprendedores sociales, y que, a su vez, DESCO es percibido como institución que conoce muy bien la base de la pirámide y es reconocida por ellos; entonces DESCO podría facilitar o ser como un intermediario entre estas organizaciones y las poblaciones. Como menciona Gamero, “algunas ONG han empezado a jugar un rol de intermediación entre esas apuestas empresariales por buscar vincularse con lo que se denomina la base de la pirámide” (comunicación personal, 25 de junio, 2016).

### **1.3. Capacidad de anticipar los cambios**

Al igual que lo mencionado en el párrafo anterior, DESCO cuenta con una serie de espacios para evaluar el entorno, las tendencias y análisis de escenarios, pero esto no siempre lleva a diseñar estrategias directas para la organización. Por ello, sugerimos introducir mecanismos y procesos que integren el análisis con la definición de estrategias, esto se puede lograr con algunas matrices que ayuden a que todos visualicen estas relaciones y luego hacer seguimiento de ellas.

### **1.4. Gestión ética o gobernanza**

#### **1.4.1. *Declaración de principios***

Hasta el momento DESCO no ha tenido ningún problema ético gracias a los mecanismos con las que cuenta y por las cualidades de su personal que está comprometido con los principios de la organización. Sin embargo, con la descentralización deberán asegurar que se mantengan los mismos mecanismos a nivel de cada ONGD. De hecho, en el taller institucional todos estaban de acuerdo en que el rol del nuevo consorcio sea de fiscalización y supervisión a cada una de las ONGD socias.

#### **1.4.2. *Liderazgo y toma de decisiones***

El cambio de DESCO en un consorcio, en su modelo de financiamiento, e inclusive en su propia declaración estratégica, requerirá el compromiso y apropiación de las decisiones por parte de todo el personal directivo. Esto no sucederá a menos que todas las personas relacionadas a la gestión de la ONGD participen de la determinación del diseño de los cambios. Evidentemente, no todos deben participar de todas las decisiones, pero hay ciertos aspectos que sí se necesita que todos los jefes o gestores la trabajen y que la interioricen, entre ellas, la definición de la declaración estratégica y de las estrategias de financiamiento. Cuando más personas participan de la toma de estas decisiones, lo comprenden, lo hacen suyo, y la proactividad y el liderazgo se desarrolla. Además, en un entorno de cambios tanto a nivel interno como externo, será necesario que estas sesiones sean más regulares, por cuanto podrán mantener el pulso del avance de la organización y hacer ajustes con más agilidad.

### **1.5. Conclusión**

Nuestra propuesta de mejora es redefinir la declaración estratégica en temas específicos, con indicadores, plazos y metas claras, y mantener un mismo enfoque por varios años; enfocar el trabajo de la unidad investigación a la sistematización de aprendizajes y al seguimiento de los impactos, como una forma de evaluar el avance de la propuesta en la declaración estratégica; definir un público objetivo para toda la organización y detallar los grupos de interés alrededor

de los temas planteados en la propuesta de valor, y a la vez asegurar su participación en las diferentes etapas de los proyectos; integrar de manera consciente el análisis del entorno y de tendencias en las estrategias de la organización; y asegurar que todos los líderes participen de los cambios descritos en este párrafo.

## 2. Recursos

En esta sección presentaremos la propuesta de mejora de las capacidades de gestión estratégica de DESCO asociados al pilar Recursos. Para ello, precisaremos en cada capacidad cuáles son las características o indicadores que se requiere mejorar y las formas para llegar a ello. En la tabla a continuación, se presenta el resumen de nuestra propuesta por cada uno de los indicadores.



**Tabla 12: Propuesta de mejora a las capacidades del pilar Recursos**

Capacidades	VARIABLES	Indicadores	Análisis DESCO	Propuesta de Mejora
Capital Social: identificación de actores clave y el establecimiento de relaciones sólidas con ellos	Políticas y procesos: se cuenta con procesos para identificar y establecer alianzas con actores clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de procesos y encargados para identificar los actores clave</li> <li>Existencia de procesos para establecer alianzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen procedimientos y encargados para identificar alianzas para cada uno de sus procesos.</li> <li>Existen procesos para establecer alianzas para cada uno de sus procesos.</li> <li>Cuentan con un amplio capital relacional, sobre todo en el sector público y de las ONG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entablar relación con nuevos actores, posibles 'fuentes de recursos'.</li> <li>Aprovechar su capital social y volver a su 'lista de contactos' en espera, ya que se podrían convertir en clientes de su unidad de consultoría.</li> </ul>
	Estrategias: Mecanismos para la asociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en redes</li> <li>Alianzas y asociatividad con otras organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa en más de 40 redes y consorcios a nivel internacional, nacional y regional. Esto se hace para posicionar la imagen de DESCO y conocer la realidad.</li> <li>Forman alianzas o convenios con otras organizaciones para ampliar su cobertura y presentarse a proyectos de la Cooperación. Tienen desafíos para aliarse con el sector empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar con detalle qué tanto se alinean las redes y consorcios en los que participan con los objetivos de DESCO.</li> <li>Establecer alianzas con el sector empresarial para ayudar a DESCO a superar sus desafíos relacionados al <i>marketing</i>.</li> </ul>
Movilización de recursos: determinación de las fuentes de recursos y de las estrategias para llegar a ellos y solicitar su apoyo	Captación de fondos: determinación de las fuentes de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de estrategias para obtener fondos de parte de donantes</li> <li>Generación de recursos propios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La estrategia tradicional es captar fondos por la Cooperación.</li> <li>No existe una política clara, de manera esporádica se capta fondos por consultorías o venta de servicios. Lo mismo ocurre con la venta de productos a partir de la producción de sus proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar las estrategias de venta productos y de servicios administrativos y de consultoría.</li> <li>Recibir apoyo de nuevos actores sociales. Destinatarios contribuyen en la financiación de proyectos.</li> </ul>
	Atracción del talento: estrategias para atraer talentos de fuera y dentro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de políticas para el proceso de atracción del talento</li> <li>Estrategias para atraer talento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuentan con políticas para la atracción del talento a nivel de proyectos, más no a nivel organizacional, que, más bien se está reduciendo el personal.</li> <li>Hacen convocatorias abiertas al público para contratar personal para los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un programa de voluntariado y practicantes pre-profesionales.</li> </ul>

Capacidades	Variables	Indicadores	Análisis DESCO	Propuesta de Mejora
Comunicación estratégica: medición de los resultados y el empleo de estrategias y tecnologías para comunicar los impactos a los grupos de interés	Políticas y procedimientos: definición de procesos y estrategias para medir el resultado de las intervenciones y comunicarlo a los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con procesos y encargados para las estrategias de comunicación</li> <li>• Mide y comunica los impactos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con un proceso definido de comunicación y un área encargada. Los objetivos de comunicación están enfocados en el posicionamiento, la difusión de propuestas y la información a los destinatarios sobre los beneficios de los proyectos.</li> <li>• Existe un área para la evaluación y registro de impactos, pero no logra cumplir esta función, salvo que la Cooperación lo solicite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer procedimientos para la identificación, evaluación y comunicación del impacto en función a los objetivos de la propuesta de valor.</li> <li>• Enfocar a la unidad de investigación para que haga seguimiento a la evaluación de impactos.</li> </ul>
	Tecnología de la información y comunicación: para llegar a un público más amplio, pero se debe guardar coherencia con las estrategias <i>offline</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de TIC</li> <li>• Estrategias definidas para el uso de las TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen procedimientos para el uso de su blog que está vinculado a los objetivos de incidencia política.</li> <li>• Para los demás TIC no tienen una estrategia definida, y la usan poco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir estrategias de uso de las TIC en función de la propuesta de valor, el público objetivo al que se dirigen y considerando las preferencias particulares del público objetivo</li> </ul>
Gestión de riesgos: capacidad de dar respuesta a los posibles riesgos que tenga la organización	Políticas: la organización ha determinado responsables y mecanismos definidos para la gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un responsable para la gestión de riesgos</li> <li>• Hay mecanismos definidos para la gestión de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe responsables a nivel organizacional, pero sí a nivel de la gestión de proyectos.</li> <li>• A nivel organizacional no cuentan con mecanismos para gestionar los riesgos, aunque sí existe a nivel de gestión de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas y encargados del proceso de gestión de riesgos.</li> </ul>
	Procesos: consiste en los siguientes pasos: establecimiento del contexto, identificación y evaluación de riesgos, decisión de qué hacer y comunicarlo, diseño e implementación de la estrategia, y seguimiento y ajuste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de pasos que cumplen del proceso de gestión de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque no está estructurado, cumplen con el paso 1 del proceso: el establecimiento del contexto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir procedimientos para cumplir con todos los pasos de la gestión de riesgos.</li> </ul>

## **2.1. Capital social**

### **2.1.1. Políticas y procesos**

A partir del proceso de cambio organizacional, uno de los puntos más importante a cambiar son las estrategias de financiamiento. En este sentido, cambiar las estrategias para captar recursos implica cambiar su orientación tradicional de relacionarse bien con las Agencias de la Cooperación a enfocarse en las nuevas ‘fuentes de recursos’. Una de las principales actividades que están impulsando para movilizar recursos es la consultoría, para ello será necesario, como dijo Zeballos, volver a entablar un contacto con toda su ‘lista de conocidos’, sobre todo con los que tiene altos cargos en el Estado, en el ámbito empresarial y académico, para ofrecerles estos servicios. Especialmente, sus contactos con universidades e institutos podrían aprovecharse para activar nuevamente el flujo de talento.

### **2.1.2. Estrategias**

Mención especial merece las alianzas que se deberán establecer con el sector empresarial, en razón del desafío que identificaron en temas de *marketing*, que se hace evidente cuando quieren ‘vender’ sus servicios o ayudar a los destinatarios a ingresar al mercado. Se mencionó en el taller que se puede contratar a una persona y que dé una charla de *marketing*; sin embargo, probablemente tomará tiempo para desarrollar esta capacidad en la organización, para asegurar los mecanismos necesarios y para entablar las nuevas redes de contacto en el mundo empresarial, de manera que se puedan conectar de manera sólida al mercado.

En cuanto a su participación en redes y consorcios, habría que analizar con mayor detalle, qué tanto se alinean estos espacios a los objetivos de DESCO y ayudan a maximizar su propuesta de valor.

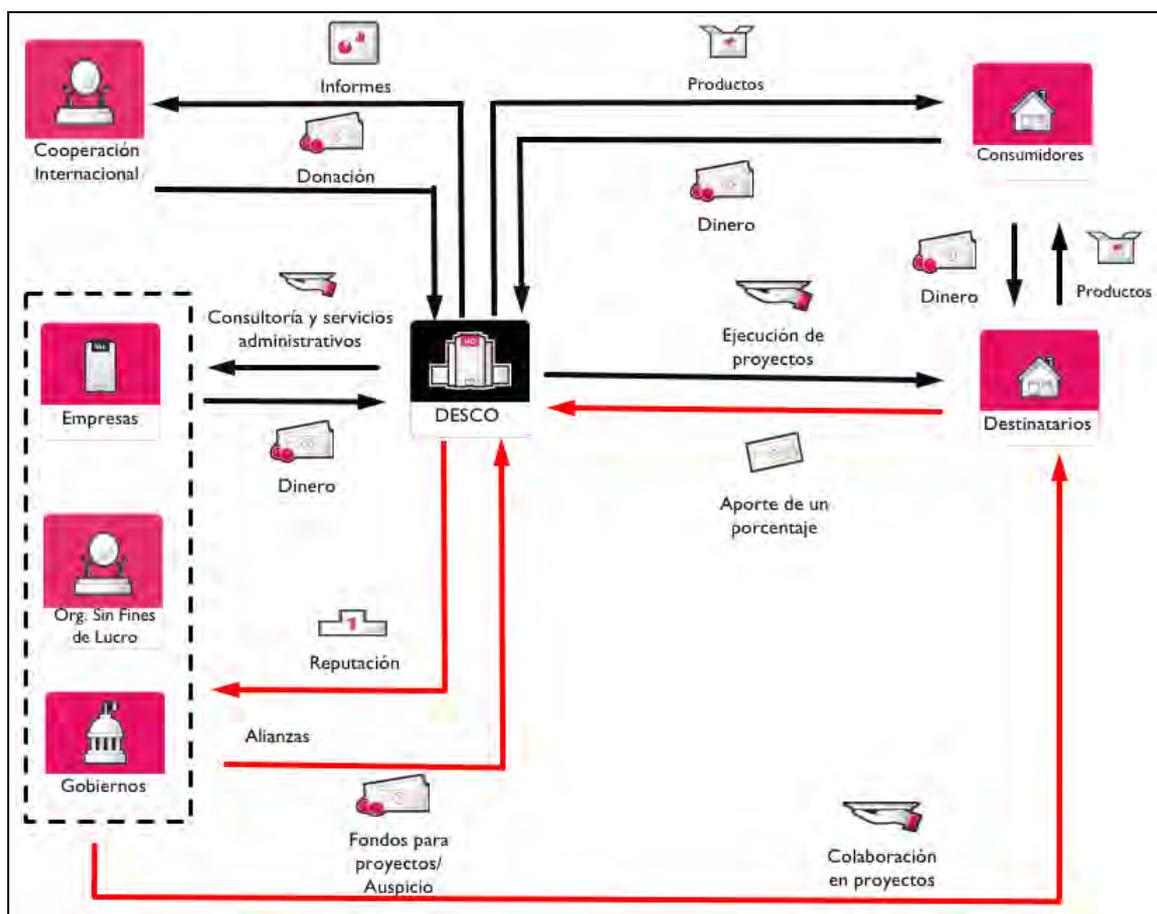
## **2.2. Movilización de recursos**

### **2.2.1. Captación de fondos**

En la siguiente figura representamos la forma cómo DESCO actualmente capta los recursos económicos y cómo canaliza estos fondos para entregar su propuesta de valor (flechas negras). Debido a que la Cooperación Internacional aún financian más del 90% de su presupuesto anual, nuestra propuesta considera una continuidad con esta fuente de financiamiento, en la venta de servicios administrativos y de consultoría, y la venta de la producción a partir de sus proyectos. Evidentemente se experimentará gradualmente una contracción de los recursos recibidos por la Cooperación Internacional, y que la propuesta sugiere el desarrollo de capacidad de la ONGD en temas comerciales para aumentar el volumen de captación de fondos con la venta de bienes y servicios.

Esta capacidad es muy sensible al proceso de cambio organizacional por el que están pasando, dado que, por un lado, el cambio estructural responde a una forma de organizarse para responder mejor a la Cooperación; y por otro, de desarrollar la capacidad en cada ONGD nueva de generar sus ingresos propios. Así que la estrategia de financiamiento será doble: continuar con la Cooperación y buscar nuevas fuentes de financiamiento. En el párrafo a continuación ofrecemos unas propuestas enfocados en la segunda estrategia.

**Figura 14: Transacciones de DESCO con sus grupos de interés**



Nuestra sugerencia (señalada por las flechas rojas) es que a partir de las alianzas que se establen con emprendimientos sociales, empresas y gobiernos, se podría lograr su auspicio para proyectos a cambio de reputación. La forma en que estas organizaciones prestan ayuda, no necesariamente es solo donando dinero, sino también prestando servicios directamente en el proyecto, sobre todo con temas de la conexión de los beneficiarios con el mercado. Sobre este tema, APCI (2016) mencionó que

El rol de la empresa privada no solo se limita a la provisión de servicios y recursos, sino que su aporte varía desde conocimiento especializado, capacidad para generar empleo,

profesionales expertos, capacidad de invertir en procesos de investigación, innovación y desarrollo, entre otros (p. 50).

Otro aspecto de nuestra propuesta tiene que ver con la participación de los destinatarios en el financiamiento del proyecto. Esto implica dejar de ver a los destinatarios como receptores pasivos de ayuda externa, sino más bien como socios.

### **2.2.2. Atracción del talento**

En cuanto a las estrategias de atracción del talento, sería importante diseñar un programa de voluntariado y de prácticas pre-profesionales, y determinar estrategias para llegar a ellos, sobre todo haciendo un uso intensivo de las tecnologías de la información. Los contactos con profesores o personas asociadas con universidades e institutos pueden ser una vía para comunicar a los estudiantes sobre esta posibilidad, para ello se requiere una claridad desde la ONGD en qué consiste el programa y cuáles son sus beneficios (experiencia, trabajar en una organización con fines sociales, aumentar el capital relacional).

### **2.3. Comunicación estratégica**

Una actividad clave para asegurar el flujo de recursos mencionados arriba es la capacidad de DESCO para comunicar. Esto implica tener mucha claridad con la propuesta de valor que ofrece la organización y conocer las aspiraciones particulares de los actores a los que se dirijan, para asegurar que las estrategias de comunicación estén alineadas a lo descrito en el pilar Visión. Volviendo a la propuesta de la presidenta de DESCO, que un tema de la propuesta de valor sería el de la seguridad alimentaria, se deberán mapear cuáles son las organizaciones o actores interesados (incluyendo los destinatarios) en este tema en particular – que podrían ser auspiciadores de los proyectos – e identificar sus preferencias particulares. Así, se puede tener definido con bastante detalle cuál es el público objetivo para todo tipo de estrategias de comunicación, sobre todo las relacionadas con las TIC, como *spots* publicitarios, el diseño de la página web, el tipo de publicaciones como su *blog* y las redes sociales, entre otros. Por otro lado, será importante revisar el discurso de presentación de los proyectos a la población local, ya que es en esta etapa donde se determina su nivel de participación.

Adicionalmente, la comunicación de los impactos estará en sincronía con el seguimiento de los indicadores y metas que se establecerían en la propuesta de valor. Se deberá establecer procedimientos claros para que en cada zona de intervención se identifiquen, evalúen y comuniquen los impactos y resultados de las intervenciones. Además, se debe considerar que la unidad de investigación ahora estaría enfocada en hacer seguimiento a la evaluación de impactos, ya que, con el cambio organizacional, pasaría a ser un proceso enfocado en un

territorio más reducido, por lo que será posible hacer seguimiento a los resultados del proceso de promoción.

#### **2.4. Gestión de riesgos**

Se sugiere definir un proceso y políticas para la gestión de riesgos para toda la organización y tener a un encargado que le dé seguimiento. Este rol lo podría asumir el ‘secretario técnico’<sup>29</sup> del consorcio, por su función de monitoreo de cada DESCO. Representa un proceso clave en el camino del cambio organizacional, donde se enfrentarán a un contexto nuevo, probablemente ante riesgos que nunca antes habían enfrentado. Sería el responsable de sintetizar y sistematizar el análisis del contexto que siempre se hace, pero categorizarlo en términos de probables riesgos, diseñar las estrategias correspondientes a cada uno de ellos, comunicarlo a los jefes de los programas y monitorear su ejecución.

#### **2.5. Conclusión**

Nuestra propuesta de mejora, en cuanto a las capacidades asociadas al pilar Recursos, es aprovechar el capital social con el que ya cuentan para evaluar si se pueden convertir en fuentes de recursos, pero a la vez, buscar entablar relaciones con nuevos actores sociales, sobre todo del entorno empresarial, en razón de los desafíos de DESCO relacionados al comercio; implementar en toda la organización las nuevas estrategias de financiamiento de venta de servicios, e incluir a los destinatarios como contribuyentes de los proyectos; diseñar estrategias de atracción del talento; definir estrategias de comunicación en función de la propuesta de valor, el público objetivo al que se dirigen y considerando las preferencias particulares del público objetivo; y establecer políticas y encargados del proceso de gestión de riesgos.

### **3. Operación**

En esta sección presentaremos la propuesta de mejora de las capacidades de gestión estratégica de DESCO asociados al pilar Operación. Para ello, precisaremos en cada capacidad cuáles son las características o indicadores que se requiere mejorar y las formas para llegar a ello. En la siguiente tabla, se presenta el resumen de nuestra propuesta por cada uno de los indicadores.

---

<sup>29</sup> Cuya función es ejecutar las decisiones que tome el Consejo Directivo del Consorcio.

**Tabla 13: Propuesta de mejora a las capacidades del pilar Operación**

Capacidades	Variables	Indicadores	Análisis DESCO	Propuesta de Mejora
Gestión del conocimiento: documentación de la experiencia, sistematización y conceptualización	Estrategias y procedimientos: políticas que impulsan la producción, intercambio e integración de los aprendizajes de un proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen informes sistematizados de actividades</li> <li>Existen políticas de análisis y sistematización del conocimiento</li> <li>Existe sistema de monitoreo y evaluación</li> <li>Existen políticas de evaluación del impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen informes de actividades</li> <li>No se ha sistematizado gran cantidad de informes. Existen limitaciones en la unidad de investigación que impiden políticas de análisis y sistematización del conocimiento</li> <li>No existe un sistema de monitoreo y evaluación</li> <li>No existen políticas de evaluación del impacto en los proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistematizar los informes</li> <li>Implementar un sistema de monitoreo y evaluación</li> <li>Reformular las actividades de la unidad de investigación</li> <li>Sistematizar la evaluación de impacto</li> </ul>
	Aprendizaje organizacional: aplicar y compartir el conocimiento dentro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen procesos para el aprendizaje organizacional</li> <li>Existen políticas de evaluación de aplicación del aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen procesos específicos de integración de ideas</li> <li>Existen políticas que promueven el aprendizaje colectivo</li> <li>No existen políticas de medición de efectividad de temas tratados en los talleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener las políticas de aprendizaje organizacional</li> <li>Establecer mecanismos de medición de efectividad de los temas tratados en los talleres y programas de capacitación.</li> </ul>
Gestión financiera: asegurar el flujo de recursos en la organización	Obtención de ingresos: Políticas que establecen y aseguran el ingreso del dinero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen políticas de financiamiento</li> <li>Se realiza planeación financiera</li> <li>Políticas financieras para el Consorcio</li> <li>Estrategias financieras del consorcio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen políticas de financiamiento</li> <li>Existen políticas de planeación financiera: manejo presupuestal</li> <li>No existen políticas financieras para el consorcio: no se ha elaborado el presupuesto ni las metas financieras del consorcio</li> <li>Las estrategias financieras del consorcio no se han establecido aún.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectar para el consorcio un trabajo en red mediante un sistema administrativo-financiero</li> <li>Desarrollar una proyección de generación de ingresos por cada socia y realizar el análisis de costo beneficio de cada decisión</li> </ul>
	Distribución de gastos: Políticas de asignación de desembolsos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen políticas de asignación de gastos</li> <li>Se realiza control de ejecución del presupuesto</li> <li>Hay un control de gastos institucionales</li> <li>Se efectuó un análisis de costo-beneficio de constitución por separado de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen políticas de asignación de gastos</li> <li>Existen políticas de control de ejecución del presupuesto</li> <li>Falta un control de gastos institucionales</li> <li>No existe un análisis de costo-beneficio de constituir las socias en tres años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir estrategias de gestión financiera para el consorcio y socias</li> <li>Efectuar un estudio financiero de las deudas internas</li> <li>Establecer metas financieras anuales para cada socia y el consorcio</li> <li>Establecer políticas de control financiero de los gastos del consorcio y de los desembolsos institucionales</li> </ul>

Capacidades	Variables	Indicadores	Análisis DESCO	Propuesta de Mejora
		las socias		
Gestión del talento: Proceso de reclutamiento, desarrollo de personal y carrera, gestión del desempeño y retención del personal	Reclutamiento y retención: proceso para incorporar y mantener personal de acuerdo a un perfil definido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen políticas de reclutamiento</li> <li>Se cuentan con estrategias para la retención del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se aplican políticas de reclutamiento en los territorios</li> <li>Existen pautas que especifican el perfil de los puestos</li> <li>No se ha establecido políticas concretas de retención del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir políticas específicas de reclutamiento de personal</li> <li>Elaborar un manual de organizaciones y funciones</li> <li>Definir las políticas de retención de personal</li> </ul>
	Desarrollo del personal y de carrera: de personal, proceso que mejora las capacidades de los trabajadores; de carrera, actividades y políticas que aseguren la realización de una carrera profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen políticas de capacitación y aprendizaje</li> <li>Existen políticas para motivar el personal</li> <li>Existen políticas de formación de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen políticas de capacitación y aprendizaje</li> <li>No existen políticas específicas de motivación del personal</li> <li>Existen políticas que promueven la formación personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener las políticas de desarrollo y aprendizaje del personal</li> <li>Mantener las políticas de desarrollo de carrera</li> <li>Definir políticas de motivación del personal</li> </ul>
	Gestión del desempeño: permite verificar el cumplimiento de las funciones asignadas y que los trabajadores conozcan qué se espera de ellos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen políticas de control de desempeño</li> <li>Aplicación de métodos de evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen políticas de control de desempeño en los proyectos</li> <li>Se emplean métodos de evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar las políticas de desempeño del personal mediante la evaluación periódica</li> </ul>

### **3.1. Gestión del conocimiento**

#### **3.1.1. *Estrategias y procedimientos***

Como resultado del trabajo de campo correspondiente al análisis estratégico de la capacidad de operación de DESCO se sugiere reformular las actividades de la unidad de investigaciones. Para ello, se propone implementar un sistema de monitoreo y evaluación en dicha unidad que permita a DESCO sistematizar sus procesos de investigación, análisis de la información y producción de conocimiento, así también se debería sistematizar la experiencia de los proyectos, cumpliendo a plenitud su rol como articulador de los procesos externos y no tanto en la búsqueda de concursos de investigación para captar fondos. Con la descentralización, como producto del cambio organizacional, esto será más fácil debido a que la unidad estaría más cercana a las zonas de intervención de DESCO y tendría la posibilidad de hacer un seguimiento más cercano a los proyectos.

Un campo de acción específico que podría mejorarse a partir del ordenamiento de la Unidad de Investigaciones es la sistematización de la evaluación de impacto hasta la elaboración de los informes. La evaluación del impacto es un aspecto muy relevante para todas las entidades que trabajan con proyectos, esto permitiría mejorar la efectividad de los proyectos en los que DESCO trabaja. Para la sistematización del proceso de evaluación del impacto se requiere también el aporte, experiencia, reflexión y participación colectiva de todo el personal de campo que está familiarizado con el día a día en el trabajo de proyectos. Además, será muy útil tener estas evaluaciones como un insumo para la comunicación estratégica de DESCO hacia sus grupos de interés.

Urge un trabajo de sistematización de los informes que se han obtenido hasta la fecha ya que constituyen aprendizajes y metodologías de desarrollo de trabajos de campo en los que se ha invertido en tiempo, costos y experiencia profesional que podrían servir como material de consulta y referencia a personal de DESCO para posteriores trabajos. Se sugiere organizar y acondicionar una biblioteca con toda la información sistematizada.

#### **3.1.2. *Aprendizaje organizacional***

Con relación al aprendizaje organizacional sugerimos mantener las políticas de integración de ideas y de aprendizaje colectivo y establecer políticas de medición de los resultados de los talleres y programas de capacitación, en relación primero al grado de entendimiento de las temáticas desarrolladas una vez que concluyan dichos eventos para después verificar si los aprendizajes obtenidos son aplicados en beneficio del trabajo que realiza

DESCO. Un mecanismo para lograr esto sería mediante encuestas virtuales de medición que tendrían que ser llenadas por los participantes después de la realización de dichos eventos.

### **3.2. Gestión financiera**

#### **3.2.1. Obtención de ingresos**

Como la planeación financiera es necesaria para las organizaciones y más aún si DESCO está iniciando operaciones como Consorcio se recomienda establecer las metas financieras anuales para cada socia y para el consorcio debido a que las proyecciones financieras favorecen a que las decisiones sean más acertadas y concretas. Asimismo, un tema urgente para DESCO es definir las estrategias de gestión financiera del consorcio y las socias hasta el 2018 año en que termina el proceso de reestructuración y proyectar las del futuro.

Como estrategias de generación de ingresos para las socias se recomienda desarrollar un trabajo de proyección financiera para cada socia, primero cada una de ellas deberían presentar propuestas concretas de generación de sus propios ingresos que según se ha observado tienen propuestas interesantes, pero que requieren de estudios previos para ver si serían viables y favorables a la obtención de ingresos.

#### **3.2.2. Distribución de gastos**

Una manera de agilizar hoy en día la gestión financiera, así como la gestión de todas las áreas organizacionales en cualquier entidad es mediante el manejo a tiempo real de la información lo cual posibilita también una toma de decisiones más efectiva. A este respecto se sugiere como una consecución al proceso de cambio organizacional por el que está atravesando DESCO ir pensando en trabajar con el apoyo de un sistema administrativo-financiero en red que le permitiría al Consorcio desplegar un trabajo más eficiente evitando pérdidas de tiempo y gastos administrativos innecesarios. Asimismo, esto permitiría tener conocimiento del costo-beneficio de ciertas decisiones importantes que toma DESCO.

En razón a esto último una propuesta que permitiría asegurar la efectividad de la gestión financiera en DESCO es establecer como estrategia financiera permanente el cálculo anticipado de costo-beneficio para todas las decisiones financieras que se está previendo efectuar.

Se sugiere, asimismo, efectuar un estudio financiero de las deudas internas pendientes que fueron generadas antes de la conformación del Consorcio, esto es importante y necesario para considerarlas en la planeación financiera, corregir y mejorar errores de manejo financiero que se dieron en el pasado y no volver a cometerlas.

Finalmente, se propone mantener las políticas de control de ejecución presupuestaria de los proyectos y se debería establecer políticas de control financiero de los gastos del consorcio y de los desembolsos institucionales, mediante controles de caja y rendición de gastos debidamente sustentados con comprobantes de pago.

### **3.3. Gestión del talento**

#### **3.3.1. *Reclutamiento y retención***

Como DESCO carece de políticas específicas relacionadas a políticas de reclutamiento<sup>30</sup> aplica diversas políticas de personal como producto de su experiencia de años, pero que no están sistematizadas como parte de una adecuada gestión del talento. Para esto se recomienda establecer por escrito políticas de reclutamiento específicas para el consorcio y las socias, para esto se deberá tomar en consideración las características de cada zona de funcionamiento de las socias y qué tipo de proyectos se manejan en cada una de ellas. Asimismo, se sugiere elaborar un manual de organizaciones y funciones para delimitar los perfiles de los puestos, las funciones de cada puesto laboral y los lineamientos de horarios de entrada y salida, permisos, vacaciones, formas de evaluación, etc., que sirva como guía al personal.

#### **3.3.2. *Desarrollo del personal y de carrera***

Una política de desarrollo de talento que se sugiere, a propósito del cambio organizacional por el que están pasando, es continuar con las capacitaciones que se brinda al personal en los talleres y programas de capacitación a fin de que entiendan los procesos de trabajo que se presentan en DESCO, las políticas de carrera deberían mantenerse también. Se propone definir políticas de motivación al personal los cuales complementan el desarrollo del personal tales como ofrecer becas de estudio en los cursos de diplomado que DESCO organiza, otorgar ascensos de acuerdo al desempeño laboral, premiar a los equipos de trabajo que tuvieron un mejor desempeño en los talleres, etc.

#### **3.3.3. *Gestión del desempeño***

En relación a la gestión del desempeño las políticas que maneja DESCO podrían mejorarse mediante una evaluación periódica del personal, no con fines de coerción, sino con fines de retroalimentación y mejora en el desempeño de las labores desarrolladas en DESCO,

---

<sup>30</sup> Gamero afirma que en su mayoría las ONG no han desarrollado una gestión de políticas de reclutamiento “yo creo que en este caso son muy pocas las que tienen una gestión del talento humano en términos de reclutamiento” (comunicación personal, 25 de junio, 2016).

esto permitiría conocer de manera más directa la opinión de cada empleado con respecto al tipo de trabajo que desempeña.

Se debería definir políticas de retención de personal las que deberían orientarse sobre todo a poner en conocimiento del personal nuevo y de todo el personal en general de DESCO sobre los beneficios que logrará a nivel de *expertise* y experiencia durante el tiempo que labore en esta institución, es cierto que muchos jóvenes se orientan en su mayoría al beneficio económico, pero sería conveniente hacerles notar las ventajas de laborar en una institución como DESCO.

### **3.4. Conclusión**

Finalmente, respecto a las capacidades que integran el pilar Operación, proponemos primero, articular estrategias y políticas tales como redefinir la unidad de investigación ya que es y seguirá siendo el núcleo alrededor del cual DESCO ha construido su experiencia y el que le dará continuidad; segundo, precisar las estrategias financieras que van a regir el funcionamiento y administración del consorcio, en cuanto a planeación, financiamiento, asignación de gastos, metas financieras, etc.; y tercero, fijar políticas de gestión de talento que permitan retomar la importancia que tiene el personal dentro de la organización.

## Lista de referencias

- Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI). (07 de Junio de 2016d). *Registro, renovación y baja de organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD)*. Obtenido de <http://www.apci.gob.pe/registros/archivos/ongd/Registro%20de%20ONGD.pdf>
- APCI. (2010). *Situación y Tendencias de la Cooperación Internacional en el Perú: 2007 - 2008*. Lima: APCI.
- APCI. (2011). *Situación y Tendencias de la Cooperación Internacional en el Perú: Año 2009*. Lima: APCI.
- APCI. (2012). *Situación y Tendencias de la Cooperación Internacional en el Perú: Año 2010*. Lima: APCI.
- APCI. (2016c). *Situación y tendencias de la Cooperación Internacional en el Perú 2011 - 2014*. Lima: APCI.
- APCI. (10 de Octubre de 2016b). *Conceptos*. Obtenido de <http://www.apci.gob.pe/index.php/cooperacion-internacional/conceptos>
- APCI. (21 de Abril de 2016a). *APCI*. Obtenido de <http://www.apci.gob.pe/index.php/informacion-institucional-2/quienes-somos>
- Ardaya, G., Pérez, L., & Valderrama, M. (1998). *Cambio y fortalecimiento institucional de las organizaciones no gubernamentales en América Latina*. Buenos Aires: FICONG ALOP.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración* (8ª ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores SA.
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Beaumont, M. (1993). *Las ONGDs en el Perú. Una propuesta para su estudio*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Brown, W. (2010). Strategic management. En D. Renz, *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (pp. 206 - 229). San Francisco: Jossey-Bass.
- Buckland, H., & Murillo, D. (2014). *La innovación social en América Latina*. ESADE.
- Casanovas, R. (1999). *Las ONGs latinoamericanas y los desafíos del desarrollo organizacional*. La Paz: ICCO; Proactiva.
- Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO). (2015a). *El desarrollo y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)*. Lima: DESCO.

- DESCO. (2005). *Memoria 40 años 1965 - 2005*. Lima: DESCO.
- DESCO. (2016). *CV Institucional (Actualizado a setiembre de 2016)*. Lima: DESCO.
- DESCO. (2014). *Memoria Institucional 2013*. Lima: DESCO.
- DESCO. (2013). *Plan Estratégico Institucional - desco (actualizado a diciembre de 2013)*. Lima: DESCO.
- Collis, D., & Ruckstad, M. (20 de Octubre de 2016). *¿Puede decir cuál es su estrategia?* Obtenido de Harvard Business Review: <http://www.eguillen.com/wp-content/uploads/2012/01/Puede-decir-cual-es-su-estrategia.pdf>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.
- Decreto Legislativo N° 719. (1991). *Dictan Ley de Cooperación Técnica Internacional*. Presidencia de la República.
- Decreto Supremo N° 015-92-PCM. (1992). *Aprueban el Reglamento del D.Leg. N° 719, Ley de Cooperación Técnica Internacional*. Presidencia de la República del Perú.
- Díaz-Albertini, J., & Melgar, W. (2012). *El desarrollo pendiente: las ONG peruanas en los procesos de cambio*. Lima: Evangelischer Entwicklungsdienst : Sistema de Facilitación, EED Perú, 2012.
- Fundación Avina. (2015). *Gestión del conocimiento: innovación al alcance de todos*. Obtenido de <http://www.avina.net/avina/incontext-58/>
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera* (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Herman, M., Head, G., Jackson, P., & Fogarty, T. (2004). *Managing Risk in Nonprofit Organizations: A Comprehensive Guide*. Nueva Jersey: John Willey & Sons Ltd.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- IMASEN SAC. (Diciembre de 22 de 2016). *Encuesta de Opinión Pública acerca de las ONG en el Perú*. Obtenido de <http://www.anc.org.pe/anc/sites/default/files/capacitaciones/materiales/Encuesta-de-Opinion-Publica-acerca-de-las-ONG-en-el-Peru.pdf>
- Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). (2006). *La gerencia social INDES*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Manpower Group. (23 de Diciembre de 2016). *El nuevo rol de la "marca empleador": si construyes nombre, el talento humano llegará*. Obtenido de Preferencias, comportamientos y motivadores de los candidatos en busca de empleo: <http://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3326-8212858306037.pdf>
- Miller, L. (2016). *La empresa espiritual: construir la empresa con un espíritu de servicio*. Barcelona: Editoria Bahá'í de España.

- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUS). (13 de Julio de 2016). *Código Civil: Decreto Legislativo N° 295*. Obtenido de <http://spij.minjus.gob.pe/notificacion/guias/CODIGO-CIVIL.pdf>
- Mintzberg, H. (2010). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H. (1991). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mokate, K., & Saavedra, J. (2006). *Gerencia Social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas sociales*. Washington, D.C.: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.
- Moore, M. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. En *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1) (págs. 183-204). Sage Publications, Inc.
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Morales Mosquera, M. E. (2012). *Los estudios organizacionales: un complemento para el estudio de la gestión social*. Medellín: Universidad EAFIT.
- National Intelligence Council. (19 de Diciembre de 2016). *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. Obtenido de [https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends\\_2030.pdf](https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf)
- Office Social Economic Development (OSED). (2012). *La acción social*.
- Ordoñez, A. (1996). *Los desafíos de la cooperación*. Lima: DESCO.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2 de Diciembre de 2016). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: 17 objetivos para transformar nuestro mundo*. Obtenido de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Pérez, G., Arango, M., & Sepulveda, L. (Junio de 2011). Las organizaciones no gubernamentales -ONG-: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de Economía*(38), 243-260.
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 1-18.
- Portocarrero, F., Sanborn, C., Cueva, H., & Millán, A. (2002). *Más allá del individualismo: el tercer sector en el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2014). *Fundamentos de finanzas corporativas* (10ª ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana editores.
- Sanahuja, J. A. (2001). Del interés nacional a la ciudadanía global: La ayuda al desarrollo y las transformaciones de la sociedad internacional. En J. A. Sanahuja, & M. Gómez, *La*

*cooperación al desarrollo en un mundo de cambio: Perspectivas sobre nuevos ámbitos de intervención* (pp. 51-122). Madrid: CIDEAL.

- Sánchez, C. (II semestre de 2002). Análisis del Cambio Organizacional en sociedades no lucrativas. Crónica, gestión y organización. *Revista Gestión y Política Pública.*, Volumen XI. Número 2.
- Schwenger, D., Straub, T., & Borzillo, S. (2014). Non-governmental organizations: strategic management for a competitive world. *Journal of Business Strategy*, 11-19.
- Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.
- Universia. (23 de Diciembre de 2016). *Prácticas y empleo*. Obtenido de <http://noticias.universia.edu.pe/empleo/noticia/2015/01/22/1118705/segun-encuesta-jovenes-prefieren-trabajar-sectores-relacionados-tecnologia.pdf>
- Valderrama, M. (1998). El fortalecimiento institucional y los acelerados cambios en las ONGDs latinoamericanas. En G. Ardaya, L. Pérez, & M. Valderrama, *Cambio y fortalecimiento institucional de las ONGs en América Latina* (págs. 367-422). Buenos Aires: FICONG ALOP.
- Valdez, B., & Tataje, A. (2012). *Análisis de la gestión social y capacidad organizacional de la ONG IMPACTA para atender a la población más vulnerable de adquirir VIH mediante el Programa de Atención Médica Periódica*. Lima: PUCP.
- Watson, M., & Abzug, R. (2010). Effective human resource practices. En D. Renz, *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (pp. 669-706). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (4 de Mayo de 2016). *Measuring socio-economic impact – A WBCSD guide for business*. Obtenido de <http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=15357&NoSearchContextKey=true>

## ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1

Objetivos	Capacidades	Variables	METODOLOGÍA INSTRUMENTOS	FUENTES
General: Analizar y proponer mejoras a la gestión estratégica de DESCO.			Revisión de literatura para la identificación de capacidades organizacionales para la gestión estratégica y elección de un modelo de gestión.	1. Fuentes secundarias: “Gestión estratégica y creación de valor en el sector público” y “Gestión del valor: estrategia organizacional para organizaciones con fines de lucro, sin fines de lucro y gubernamentales” de Moore. “Gestión social: estrategia y creación de valor” de Beaumont. 2. Entrevistas a 3 profesores de la PUCP
Identificar y describir las capacidades de gestión estratégica que giran en torno a la Visión de DESCO	1. Propuesta de valor 2. Conocimiento de la realidad 3. Capacidad de anticipar los cambios 4. Gestión ética o gobernanza	1. (a) Existencia de <b>declaración estratégica</b> : qué espera lograr y cómo lo logrará. (b) Existencia de un <b>foco estratégico</b> que organiza el diseño de gestión. (c) <b>Coherencia</b> o <b>alineación estratégica</b> de la declaración estratégica con las demás capacidades. 2. (a) Definición del <b>público objetivo</b> . (b) <b>Análisis del entorno</b> externo e interno, métodos e instrumentos. 3. (a) Análisis de tendencias. (b) Integración de análisis en las estrategias. 4. (a) Declaración de valores o <b>principios</b> . (b) Correspondencia entre las cualidades del <b>líder</b> y los principios de la ONGD. (honradez y confiabilidad: veraz, franco y abierto). (d) Mecanismos y ambiente organizacional para la <b>toma de decisiones</b>	1. Revisión de documentación institucional 2. Entrevistas a miembros del Consejo Directivo 3. Observación en taller institucional anual de DESCO.	1. Fuente secundaria: Páginas web, memorias, CV, documentos institucionales, proyectos postulados, informes de proyectos ejecutados. 2. Fuentes primarias: - Entrevistas Presidenta: Molvina Zeballos Vicepresidente: Eduardo Toche Ex-presidente, miembro de Asamblea: Julio Gamero Jefe de unidad de investigación y miembro de Consejo Directivo: Werner Jungbluth. Jefe de Unidad de Administración: Patricia Almeida. - Observación Taller institucional nacional: 25 trabajadores (jefes de programas territoriales y de línea) - Consejo Directivo de DESCO o Presidenta: Molvina Zeballos o Vicepresidente: Eduardo Toche o Werner Jungbluth (Unidad

Objetivos	Capacidades	Variables	METODOLOGÍA INSTRUMENTOS	FUENTES
				investigaciones) <ul style="list-style-type: none"> <li>o Patricia Almeida (Administradora)</li> <li>- Liliana (Ciclo del proyecto)</li> <li>- Clotilde</li> <li>- Raúl (Unidad consultoría)</li> <li>- Rebeca (Programa Urbano)</li> <li>- Jaime Miyashiro (Programa Urbano)</li> <li>- Hilario (desco centro)</li> <li>- Jorge Noriega (Unidad consultoría)</li> <li>- Atilio Arata (Unidad consultoría)</li> <li>- Angela (contadora)</li> <li>- Katy (desco centro)</li> <li>- Magaly (Desco selva central)</li> <li>- Charles (invitado)</li> <li>- Ramiro García (Jefe desco urbano)</li> <li>- Juan (desco sur)</li> <li>- Deny (desco centro)</li> <li>- Rodolfo Marquina (Jefe programa territorial DESCO SUR)</li> <li>- Gisella Ottone (Jefe programa territorial DESCO Centro)</li> </ul>
Identificar y describir las capacidades de gestión estratégica para garantizar los Recursos de DESCO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción de capital social</li> <li>2. Movilización de recursos</li> <li>3. Comunicación estratégica</li> <li>4. Gestión de riesgos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (a) <b>Políticas y procesos</b> (b) <b>Asociatividad:</b> participación en consorcios, redes, plataformas.</li> <li>2. (a) Estrategias de <b>captación de fondos.</b> (b) Estrategias de <b>atracción del talento.</b></li> <li>3. (a) Políticas y procedimientos (b) Uso coherente de tecnologías de información y comunicación (<b>TIC</b>).</li> <li>4. (a) <b>Políticas</b> de gestión de riesgos. (b) <b>Procesos</b> de la gestión de riesgos.</li> </ol>		
Identificar y describir las capacidades de gestión estratégica de la Operación de DESCO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión del conocimiento</li> <li>2. Gestión financiera</li> <li>3. Gestión del talento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (a) <b>Estrategias y métodos</b> para la gestión del conocimiento (b) Aprendizaje organizacional.</li> <li>2. (a) Obtención de <b>ingresos</b> (b) Distribución de <b>gastos</b></li> <li>3. (a) Políticas y estrategias de <b>reclutamiento y retención</b> del talento. (b) Estrategias de <b>desarrollo</b> de las personas. (c) Gestión del <b>desempeño.</b></li> </ol>		
Realizar una propuesta de mejora a la gestión estratégica de	<b>Capacidades en torno a la Visión</b> en la ONGD: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propuesta de valor</li> <li>2. Conocimiento de la</li> </ol>			

Objetivos	Capacidades	Variables	METODOLOGÍA INSTRUMENTOS	FUENTES
DESCO	realidad 3.Capacidad de anticipar los cambios 4.Gestión ética o gobernanza <b>Capacidades en torno a Recursos</b> en la ONGD: 1.Construcción de capital social 2.Movilización de recursos 3.Comunicación estratégica 4.Gestión de riesgos <b>Capacidades en torno a Operación</b> en la ONGD: 1.Gestión del conocimiento 2.Gestión financiera 3.Gestión del talento			

## ANEXO B: Publicaciones acerca de “Gestión estratégica de ONGs”

Tabla B1

	Título	Tipo	Autor	País (Año)	Resumen
1	Guía para mejorar la gestión de las organizaciones de desarrollo	Guía	Lara González Gómez	España (2007)	Guía para organizaciones sin fines de lucro basado en la <b>planificación estratégica</b> . Define gestión estratégica como “un proceso sistemático de toma de decisiones fundamentado en el pensamiento estratégico” (González, 2016)
2	Planificación estratégica para organizaciones no gubernamentales. Caso: Intervención Organizacional en Vila Social de Balneário Camboriú	Estudio de caso/ trabajo de titulación	Felipe Varela Zepeda	Chile (2013)	Estudio que emplea la <b>planificación estratégica</b> y el <b>modelo de negocios</b> como marco teórico. El análisis y las recomendaciones incluyen la declaración estratégica, la gestión de personas, gestión financiera, gestión de operaciones y marketing. Algo interesante es que menciona que la planificación estratégica debe complementarse con la gestión estratégica que lleva a la práctica la misión, estrategias, tácticas y programas organizacionales. (Varela, 2016)
3	Plan estratégico del tercer sector de acción social: guía de planificación estratégica en ONG de acción social	Guía	Óscar Perea Arias (coord.)	España (2003)	Guía para ONG sobre cómo elaborar un <b>plan estratégico</b> , basándose en el análisis del entorno externo e interno, y en la declaración de misión, visión y objetivos. (Análisis y desarrollo social consultores, 2003)
4	Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas	Manual	Agustín de Asís, Dominique Gross, Ester Lilio, Alfonso Caro	España (2002)	Manual para la gestión de programas y proyectos, basado en la <b>planificación estratégica</b> . Específicamente aborda las funciones de la gestión: comunicación, administración y finanzas, recursos humanos, organización y dirección. (De Asís, Gross, Lilli, & Caro, 2016)
5	Claves para la gestión de ONGD	Manual	Julia Méndez	Perú (2005)	Manual basado en la planificación estratégica
6	Planificación estratégica para ONGs	Manual	Bobadilla	Perú (1998)	Manual basado en la planificación estratégica
7	Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales	Manual	McLeod, León y Esquivias	2002	Manual basado en la planificación estratégica
8	Material de capacitación para la planificación estratégica en las ONG's	Manual	Gestión Norsud	1995	Manual basado en la planificación estratégica

	Título	Tipo	Autor	País (Año)	Resumen
9	Propuesta de planeación estratégica para la ONG Children's Vision International Incorporated	Estudio de caso/ trabajo de titulación	Paola Borbón Gómez	Colombia (2014)	Estudio de caso de ONG basado en la <b>planificación estratégica</b> . Las variables de estudio son el direccionamiento estratégico (misión, visión y principios), diagnóstico estratégico (FODA), e indicadores de gestión (innovación y aprendizaje, mercado y cliente, interna, y financiera). (Borbón, 2016)
10	Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: Caso ONG psicólogos voluntarios	Estudio de caso/ Tesis maestría	Fabián Campos González	Chile (2014)	Estudio basado en la <b>planificación estratégica</b> , en ella se analiza la declaración de misión, visión, valores y objetivos; el análisis externo, donde se enumeran las fuerzas del macroentorno que pueden afectar a la organización, así como las del microentorno con el uso de las 5 fuerzas de Porter; y el análisis interno, donde se elabora el FODA, se evalúa la cadena de valor. Asimismo, se elabora el <b>mapa estratégico</b> donde se presentan las hipótesis de relación causa-efecto en las estrategias adoptadas, y se realiza una propuesta de mejora usando el <b>Business Model Canvas</b> . (Campos, 2016)
11	Modelo de gestão estratégica em ONG de Pequeno Porte: Caso da ONG Hospitalhaços	Estudio de caso	Higor Corrêa Gimenes	Brasil (2012)	Estudio de caso basado en la definición de <b>planificación estratégica</b> como un modelo de gestión estratégica. El diagnóstico organizacional se realiza en términos de gestión, estructura organizacional, captación de recursos, comunicación, voluntariado, asociación, asistencia a comunidades, y disponibilidad de máquinas, equipamientos y software. (Corrêa, 2016)
12	O sistema de gestão estratégica Balanced Scorecard em uma organização sem fins lucrativos – caso ONG Rio Voluntário	Estudio de caso	João Picanço Martins Da Rocha, Luis Wang, Paulo da Silva Furtado	Brasil	Aplicación del <b>Balanced Scorecard</b> y el <b>mapa estratégico</b> en una ONG. Organiza el estudio de acuerdo a las 4 perspectivas del BSC: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente, finanzas. Relacionando la información obtenida en la ONG se construye el mapa estratégico y se les asigna indicadores para medir el desempeño organizacional. (Martins, Wang & da Silva, 2016)
13	Gestão de ONGs de Pequeno e Médio Porte	Estudio de caso/ tesis maestría	Maria Mano Teixeira	Brasil (2006)	Análisis de una ONG basada en la concepción de gestión como <b>planificación estratégica</b> . En ella se define administración estratégica como el conjunto de gerentes, estructuras y procesos de la organización. El estudio se hace a partir de las etapas de la planificación estratégica que consiste en la identidad organizacional (negocio, visión, misión y valores) y el análisis del ambiente (entorno externo e interno). (Mano Teixeira, 2016)

	Título	Tipo	Autor	País (Año)	Resumen
14	How to develop a strategic plan: A tool for NGOs and CBOs	Manual	CORE initiative	EEUU. (2007)	Manual en forma de taller dirigida a ONGs basado en la <b>planificación estratégica</b> , entre las variables que se incluyen están: análisis del entorno, visión, misión, valores, revisión de la capacidad organizacional y su potencial, objetivos estratégicos, e indicadores. (CORE, 2016)
15	An introduction to Non-Governmental Organizations (NGO) Management	Teoría	Iranian Studies Group. Massachusets Institute of Technology	EEUU. (2005)	Documento donde se define ONG y sus tipos; la constitución de la Junta Directiva, sus roles y funciones; las formas en que las ONGs resuelven problemas de la comunidad; el desarrollo de capacidad; y la gestión financiera. (Iranian Studies Group, 2006)
16	Gestión efectiva de emprendimientos sociales	Estudio de casos	Social Enterprise Knowledge Network	EEUU. (2006)	Análisis de 40 organizaciones de América Latina y España acerca de la gestión de emprendimientos sociales. Algunos de los temas que se analizan son el liderazgo, la estrategia, la cultura organizacional, la estructura, la gestión de recursos humanos, la gestión financiera, el gobierno, la medición de resultados, y el valor social y económico. En el capítulo “La estrategia en los emprendimientos sociales” se recurre al <b>triángulo estratégico de Moore</b> para el análisis de los casos estudiados. (SEKN, 2006)
17	Strategic Management: the case of NGOs in Palestina	Estudio de caso	Farhad Analoui, Akram Samour	(2012)	Estudio de ONGs en Palestina con el objetivo de explorar la percepción de los gestores de ONGs si es que piensan y usan estrategias en sus operaciones diarias y cuál serían las implicaciones de esto sobre su desempeño. Se expone un modelo de gestión estratégica para organizaciones sin fines de lucro que se expresa en un <b>proceso de formulación e implementación de estrategias</b> , y donde se buscan responder seis preguntas clave: ¿cuál es el negocio?, ¿dónde estamos ahora?, ¿dónde queremos estar?, ¿qué vamos a hacer para estar ahí?, ¿cuál es la mejor manera?, ¿debemos hacer esto? (Farhad, 2012)
18	Non-governmental organizations: strategic management for a competitive world	Paper	Daniel Schwenger, Thomas Straub, Stefano Borzillo	(2014)	Estudio sobre la gestión estratégica de 1,211 ONGs enfocado en la <b>competencia</b> dentro del sector, el marco conceptual que se emplea es un análisis de las <b>5 fuerzas de Porter</b> . Las principales variables de estudio son el poder de negociación con los donantes, con los proveedores de recursos, la amenaza de sustitutos y de nuevos entrantes, y la rivalidad entre las ONGs

	Título	Tipo	Autor	País (Año)	Resumen
19	Análisis de la gestión social y capacidad organizacional de la ONG IMPACTA para atender a la población más vulnerable de adquirir VIH mediante el Programa de Atención Médica Periódica	Tesis de maestría	Bettina Valdez, Anabeli Tataje	2012	Se usa como marco conceptual la <b>gerencia social</b> propuesta por el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INNDES, 2006). En ella se define gerencia social como el campo ubicado en la intersección entre la gerencia pública, la política pública y el desarrollo social, algunas de las áreas clave en las que se enfoca es el liderazgo, redes, monitoreo y evaluación, comunicación social, y aprendizaje organizacional. También se definen como principales herramientas el marco lógico, el análisis del entorno, el análisis de actores, y la planificación estratégica.

## ANEXO C: Objetivos de Desarrollo Sostenible

Figura C1



Fuente: ONU (2016)

## **ANEXO D: Unidades de análisis**

### **1. Unidades de Análisis: Documentos**

Para esta investigación las unidades de análisis de investigación al inicio estuvieron integrados por la revisión de fuentes secundarias tales como: Bibliografías, *Papers*, etc. y documentos obtenidos con información de la ONGD DESCO tales como: Memorias, CV Institucional, Lineamientos Estratégicos de DESCO, Plan Estratégico de DESCO, etc.

### **2. Unidades de Análisis: Entrevistas**

En relación a las unidades de análisis referidas a las entrevistas en DESCO se entrevistó a cuatro miembros del Consejo Directivo quienes están a cargo de la gestión estratégica de esta ONG, por tanto, tomando como base el organigrama de DESCO se entrevistó a:

- La Presidenta: Molvina Zeballos
- Vicepresidente: Eduardo Toche
- Administradora: Patricia Almeida
- Jefe de la Unidad de Investigaciones: Werner Jungbluth

Asimismo, se consideró conveniente para el análisis de nuestra investigación efectuar entrevistas a tres expertos docentes universitarios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) con dominio teórico y experiencia en temas de gestión social y gestión estratégica dentro de una ONG:

- Julio Gamero Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP
- Daniel Mc Bride Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP
- Regina Soriano Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP

Por último, se efectuó una entrevista a una profesional con experiencia laboral en la consultora de Sistemas Administrativos y Financieros de la organización sin fines de lucro “Oficina de Desarrollo de Sistemas Administrativos del Centro Mundial Bahá’i”.

### **3. Unidades de Análisis: Observación del Taller Institucional**

Cabe mencionar que como unidades de análisis de investigación finales se trabajó con el análisis de datos obtenidos de la observación cualitativa en el último Taller institucional de DESCO donde participaron aproximadamente 25 trabajadores de DESCO. Entre ellos:

El Taller institucional de DESCO donde efectuamos nuestro trabajo de observación cualitativa estuvo conformado por 25 trabajadores de DESCO aproximadamente. Entre ellos:

- Miembros del Consejo Directivo de DESCO
  - o Presidenta: Molvina Zeballos
  - o Vicepresidente: Eduardo Toche
  - o Werner Jungbluth (Unidad Investigaciones)
  - o Patricia Almeida (Administradora)
- Liliana (Ciclo del proyecto)
- Clotilde (Secretaria de presidencia)
- Raúl (Unidad consultoría)
- Rebeca (Programa Urbano)
- Jaime Miyashiro (Programa Urbano)
- Hilario (Desco Centro)
- Jorge Noriega (Unidad consultoría)
- Atilio Arata (Unidad consultoría)
- Angela (Contadora)
- Katy (Desco Centro)
- Magaly (Selva Central)
- Charles (Invitado)
- Ramiro García (Jefe Desco Urbano)
- Juan (Desco Sur)
- Deny (Desco Centro)
- Rodolfo Marquina (Jefe programa territorial Desco Sur)
- Gisella Ottone (Jefe programa territorial Desco Centro)

## ANEXO E: Guía de entrevistas a expertos

### Profesores de la Universidad Católica

La presente investigación será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los alumnos Irma López y José Silva. El objetivo de realizar esta entrevista es validar el marco conceptual que estamos empleando. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y su repositorio virtual. La entrevista durará aproximadamente 30 minutos.

La tesis sostiene que la gestión estratégica para la creación de valor social requiere de un conjunto de capacidades organizacionales que giran alrededor de tres pilares: una VISIÓN inspiradora, la capacidad de movilizar, de apoyo y RECURSOS detrás de dicha visión, y la capacidad de convertir los recursos en capacidades de OPERACIÓN. Por otro lado, realizaremos una propuesta de mejora a la gestión estratégica en una ONGD. En este sentido, la entrevista se divide en 4 partes que buscan abordar los principales temas de investigación.

#### 1. VISIÓN

- a. Propuesta de valor o estrategia
  - i. ¿Cuáles considera que son los desafíos de las organizaciones (especialmente de las ONGD) con respecto a su declaración estratégica?
- b. Conocimiento de la realidad
  - i. ¿En qué medida siente que las ONGD integran a los destinatarios en el diagnóstico la realidad social y la ejecución de las soluciones a los problemas sociales del lugar donde se realizarán las intervenciones?
  - ii. ¿Qué metodologías y/o herramientas existen para hacer una línea base para un proyecto social? ¿Entrevistas, encuestas, focus group, design thinking, diagnóstico participativo?
- c. La capacidad de anticipar los cambios
  - i. ¿Cuáles cree que son las tendencias que podrían afectar a las ONGD?  
¿Y cómo deberían las ONGD responder a ellas?
- d. La gestión ética de la organización o gobernanza

- i. ¿Considera que las ONGD suelen publicar un informe anual o algún tipo reporte regular sobre la gestión?, ¿Aún mantienen el desafío de la rendición de cuentas?
- e. Otros
  - i. ¿Qué otras capacidades usted considera importantes para que una organización tenga una VISIÓN inspiradora?

## 2. RECURSOS

- a. La construcción de capital social
  - i. ¿Qué tan importante es que las ONGD construyen buenas redes de contactos?, ¿qué factores son determinantes para hacerlo?
  - ii. ¿Qué estrategias emplean las organizaciones para identificar a los grupos de interés?, ¿cómo gestionan sus relaciones con ellos?
- b. La movilización de recursos
  - i. ¿Cuáles son las estrategias que suelen emplear las ONG para obtener recursos económicos?, ¿crédito privado, capital a cambio de acciones, plataformas en línea (crowdfunding), concursos abiertos (inversión privada), venta de productos y/o servicios?
  - ii. ¿Qué tipo de entidades son las principales proveedoras de apoyo económico y de dónde son?, ¿Estado, empresas, personas, otras organizaciones sociales, nacional, extranjera?
- c. La comunicación estratégica
  - i. ¿Cuáles son los medios de comunicación que más utilizan las ONG?
  - ii. ¿Qué tipo de información generalmente se transmite a través de estos medios de comunicación? ¿resultados de sus intervenciones, atracción de voluntarios, información sobre la organización?
  - iii. ¿Cómo se comunican los impactos de proyectos sociales?
- d. La gestión de riesgos
  - i. ¿Generalmente las ONG identifican sus riesgos?, ¿qué herramientas emplean para identificar y gestionar los riesgos?
- e. Otros
  - i. ¿Qué otras capacidades usted considera importantes para conseguir apoyo y movilizar RECURSOS?

## 3. OPERACIÓN

- a. La gestión del conocimiento

- i. ¿Cuáles son algunas de las prácticas que emplean las ONGD para gestionar el conocimiento?, ¿en qué espacios se genera o sistematiza el aprendizaje de la organización?
  - b. La gestión financiera
    - i. ¿En qué medida se satisfacen las necesidades financieras de las ONG?
  - c. La gestión del talento
    - i. ¿Qué estrategias existen para atraer, reclutar y retener voluntarios y trabajadores?
  - d. Otros: ¿Qué otras capacidades usted considera importantes para convertir los recursos en capacidad OPERATIVA?
- 4. CAMBIO ORGANIZACIONAL
  - a. ¿Cuáles son las capacidades clave que debería desarrollar un ONGD para aplicar cambios estratégicos y organizacionales?
  - b. ¿Qué enfoques, procesos o estrategias recomendaría emplear si una ONGD quiere realizar un cambio organizacional?

#### **Consultora de organizaciones sin fines de lucro**

- a. ¿Cuáles considera que son los desafíos de las organizaciones (especialmente de las ONGD) con respecto a su declaración estratégica?
- b. ¿Cómo debería ser la relación de estas organizaciones con el público objetivo?
- c. Actualmente las ONGD está pasando por serios desafíos en cuanto al financiamiento que recibían de parte de la Cooperación Internacional. ¿Qué considera que se debería cambiar para hacer frente a este desafío?
- d. ¿Qué sistemas administrativos han mostrado ser efectivos para organizaciones sin fines de lucro?

## ANEXO F: Guía de entrevistas a Presidenta y Jefes

La presente investigación, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los alumnos Irma López y José Silva. El objetivo realizar esta entrevista es conocer cómo se realiza la gestión estratégica en la ONGD donde labora. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y su repositorio virtual. La entrevista durará aproximadamente 50 minutos.

La tesis sostiene que la gestión estratégica para la creación de valor social requiere de un conjunto de capacidades organizacionales que giran alrededor de tres pilares: una VISIÓN inspiradora, la capacidad de movilizar, de apoyo y RECURSOS detrás de dicha visión, y la capacidad de convertir los recursos en capacidades de OPERACIÓN. En este sentido, la entrevista se divide en 3 partes que buscan abordar las competencias alrededor de cada uno de los pilares.

### 1. VISIÓN

#### a. Propuesta de valor o estrategia

- i. ¿Cómo se establece la declaración estratégica (misión, visión, objetivos de programas) ?, ¿cuáles son los criterios que emplean para hacer algún cambio a su declaración estratégica? (por ejemplo, un tiempo quitaron la unidad de investigaciones), ¿Cómo verifican que haya alineamiento entre la declaración estratégica y los objetivos específicos por programas?, ¿Cómo se aseguran de mantener la unidad de visión o un mismo foco estratégico que guíe a toda la organización?

#### b. Conocimiento de la realidad

- i. ¿Qué metodologías y/o herramientas utilizan para hacer el diagnóstico de sus áreas de intervención?, ¿cómo hacen el análisis del entorno?, ¿Entrevistas, encuestas, focus group, design thinking, diagnóstico participativo?, ¿cómo lo hacen para las diferentes unidades (promoción, investigación, incidencia y formación profesional)?
- ii. ¿Qué medios o metodologías emplea la ONGD para integra a los grupos de interés primarios en el diagnóstico de la realidad social y la ejecución de las soluciones a los problemas sociales de sus zonas de intervención?, ¿en qué fase del proyecto los involucran (diseño, planeamiento, ejecución, control, evaluación)? ¿cómo lo hacen para las

diferentes unidades (promoción, investigación, incidencia y formación profesional)

- c. La capacidad de anticipar los cambios
  - i. En el documento “Lineamientos estratégicos 2015” identifican los cambios que pueden afectar a su organización, como la concepción de “ONG histórica” y el modelo del financiamiento ¿Cómo lo definieron?, ¿cómo piensan responder ante los posibles escenarios?
- d. La gestión ética de la organización o gobernanza
  - i. ¿Cómo se determinó la declaración de principios de las ONGD?, ¿de qué manera se reflejan los valores en la cultura organizacional?
  - ii. ¿En qué consiste su sistema de rendición de cuentas?, ¿la ONGD publica un informe anual o algún reporte regular sobre la gestión? (no sobre las actividades de la ONGD), ¿cuentan con un sistema de auditoría?
  - iii. ¿Cuáles son los espacios donde se toman decisiones estratégicas?, ¿quiénes participan?, ¿en qué consiste su sistema participativo y descentralizado de planificación, presupuesto, seguimiento, evaluación y sistematización de los diferentes procesos institucionales?
  - iv. ¿Cómo se determina el sistema de liderazgo en sus 8 procesos (unidad líder y responsable) ?, ¿cómo son apoyados?, ¿cómo describiría las cualidades de los principales líderes de desco?, ¿cuáles son los procesos e indicadores para establecer y hacer seguimiento al comportamiento ético en los líderes, jefes y alta dirección?

## 2. RECURSOS

- a. La construcción de capital social
  - i. ¿Qué estrategias emplean para identificar a los grupos de interés?, ¿cómo gestionan sus relaciones con ellos?
  - ii. ¿Cómo identifican alianzas estratégicas y cuál es el proceso para asociarse?, ¿cuál es el proceso que siguen para participar en alguna red o consorcio?
  - iii. ¿Cómo gestionan su relación con las agencias e instituciones de financiamiento?
- b. La movilización de recursos
  - i. Además del económico, ¿qué tipo de recursos obtienen de sus aliados estratégicos o de las redes y consorcios en los que participan?, ¿tienen

- algún reporte sobre el tipo de apoyo que recibe de ellos?, ¿qué otras estrategias tienen para obtener recursos? (financieros, humanos, conocimiento, reputación, tecnología, físicos, material, profesional, etc.)
- ii. ¿Cómo aseguran que la estrategia de financiamiento no desvirtúe la misión y visión institucional?
  - iii. ¿Cuáles son algunos de los cambios que visualizan para su modelo financiero, frente al contexto de disminución de la ayuda de las agencias?
- c. La comunicación estratégica
- i. ¿Qué retos se les ha presentado con respecto a su objetivo de posicionar a su institución en la esfera pública?, ¿cómo están superándolo?
  - ii. ¿Cómo determinan el medio de comunicación a emplear?, ¿qué tipo de información generalmente se transmite a través de los medios de comunicación que utilizan? ¿resultados de sus intervenciones, atracción de voluntarios, información sobre la organización?
  - iii. ¿Cómo se comunican los impactos de proyectos sociales?
  - iv. ¿Cómo aseguran que haya coherencia de mensaje entre los distintos medios que emplean?
- d. La gestión de riesgos
- i. ¿Alguna de las unidades está encargada de la gestión de riesgos?, ¿identifican y evalúan sus riesgos?, ¿qué herramientas emplean para identificar y gestionar los riesgos?, ¿qué procesos emplean para gestionar los riesgos? (diseño, implementación, seguimiento y ajustes)

### 3. OPERACIÓN

- a. La gestión del conocimiento
- i. ¿Cuáles son las prácticas para gestionar el conocimiento en la ONGD?, ¿en qué espacios se genera o sistematiza el aprendizaje de la organización?
  - ii. ¿Cómo se comunican sus aprendizajes y los incorporan en la operación de la organización?, ¿incorporan sus aprendizajes a su modelo teórico sobre desarrollo?
- b. La gestión financiera

- i. ¿Qué estrategias emplean para cubrir las necesidades financieras previstas en su presupuesto, que no son cubiertos por proyectos?, ¿cuáles han sido los desafíos sobre este aspecto?
    - ii. ¿Cómo se determinan los presupuestos para cada proceso?, ¿cómo se informan los gastos?
  - c. La gestión del talento
    - i. ¿Qué estrategias y políticas emplean para atraer, reclutar, retener y desarrollar talento?, ¿cómo se motiva a los trabajadores?, ¿su organización cuenta con voluntarios?
    - ii. ¿Cómo se determina el perfil del puesto?
    - iii. ¿Con qué mecanismos cuentan para promover el aprendizaje organizacional?, ¿cómo gestionan la sucesión de los trabajadores y de la alta dirección?
  - d. Gestión según la estrategia genérica
    - i. Para cada uno de sus 4 proceso externos, ¿cuáles serían las capacidades organizacionales o de gestión más importantes? (gestión de operaciones, logística, planificación, conocimiento de la realidad local, alianza, gestión política, redes de contactos)
4. ¿Con qué otras capacidades de gestión estratégica cuenta desco?
5. Plan de trabajo de campo

## ANEXO G: Plan de trabajo

Tabla G1

ACTIVIDAD	DETALLE DE TAREAS	FECHA DE INICIO	DURACIÓN (semanas)	FECHA DE TÉRMINO
MARCO TEÓRICO	Entrevistas a expertos	20/05/2016	8	13/07/2016
	Revisión de bibliografía y elección de citas			
	Redacción del capítulo 2: Marco Teórico			
	Revisión del capítulo			
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	Construcción de instrumentos	13/06/2016	6	26/07/2016
	Redactar capítulo 3: Metodología de la investigación			
	Consulta con expertos que validen el instrumento			
APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	Revisión de documentación institucional	27/07/2016	19	09/01/2017
	Realizar entrevistas			
	Observación no estructurada			
	Documentar resultados y analizarlos			
	Redactar capítulo 4: Análisis de resultados			
FINALIZACIÓN DE TESIS	Redactar capítulo 5: Conclusiones	12/12/2016	4	10/01/2017
	Redactar capítulo 6: Propuesta de mejora			
	Entrega de tesis			

## ANEXO H: Gantt del proyecto de investigación

Tabla H1

ACTIVIDADES	2016								2017
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Capítulo 1: Planteamiento del problema de investigación	■								
Capítulo 2: Marco Teórico	■	■	■	■	■				
Capítulo 3: Metodología de la Investigación		■	■						
Análisis y revisión de documentos institucionales					■				
Entrevista a expertos				■	■				
Entrevista a Directores/Presidentes					■				
Entrevista a Gerentes/Jefes					■	■			
Observación no estructurada en taller institucional								■	
Documentación de los resultados						■	■		
Capítulo 4: Análisis de los resultados							■	■	
Capítulo 5: Conclusiones								■	■
Capítulo 6: Propuesta de mejora								■	■
Tesis terminada									■
Entrega de trabajo de titulación									■

## ANEXO I: Propuesta de valor

DESCO (2013) menciona que se insertan en la categoría de ONG “históricas” que han planteado sus objetivos de manera amplia y genérica, “esto condiciona a que sus intervenciones sean multidimensionales (abordan diferentes aspectos) y, generalmente, integrales (es decir, interrelacionan estos diferentes aspectos dentro de un ámbito territorial definido –urbano, rural)” (p. 18).

La presidenta de DESCO, Zeballos, nos comentó que en la organización consideran dos criterios para definir su enfoque en la propuesta de valor, uno de ellos es lo que históricamente ha hecho DESCO y el otro es el análisis de la situación del país y las principales necesidades en las que se requiere invertir. En este sentido, la propuesta de valor de DESCO ha dado un ligero giro hace algunos años. Menciona que su enfoque históricamente estuvo en reducir la pobreza, pero como el Perú ya es un País de Renta Media Alta, entonces están cambiando su enfoque hacia la reducción de desigualdades, esto implica trabajar con la gente en el ejercicio de derechos y la vigilancia ciudadana para reducir la corrupción. Adicionalmente, están diseñando un plan para que lo que manden ya no sean los procesos (que se describirá a continuación), sino las temáticas, por lo menos tres cada año, uno de ellos sería la seguridad alimentaria. (comunicación personal, 9 de diciembre, 2016).

## **ANEXO J: Conocimiento de la realidad**

Este término, sin embargo, ha sido criticado en el último taller institucional, por sus problemas de definición, un perfil que no ayuda, más bien había una inclinación a denominar a su público objetivo como aquellos afectados por las desigualdades, un término que es relacional, dado que hay un ‘otro’ con el que comparar. Esto está ligado a lo que mencionó Zeballos acerca del cambio de enfoque de reducir la pobreza a reducir las desigualdades.

El primer día del taller institucional se dedicó a tratar el tema de “la prospectiva institucional: escenarios y tendencias nacionales y regionales”. En cuanto a los escenarios, con la ayuda de un moderador analizaron el entorno político, económico y social que influyen en DESCO y escribieron las conclusiones en un documento que todos podían ver. Algunos de los temas a destacar son el auge del emprendedurismo y la competitividad: cada vez hay más organizaciones parecidas a las ONGD y que, aunque no están ideologizadas, tienen un gran impacto; el mayor énfasis en la responsabilidad social empresarial; el crecimiento económico y su relación con la naturalización de la desigualdad: a pesar de que los indicadores señalan un crecimiento económico del Perú, no ha llevado a una mejora en las condiciones de vida de la población; el creciente control del Estado hacia las organizaciones de la sociedad civil y su consecuente debilitamiento; la debilidad del actual gobierno; los cambios de condiciones de la Cooperación Internacional y su nuevo enfoque en la gestión ambiental y protección de recursos hídricos.

En esta sesión también se hizo un breve repaso al análisis interno. Mencionaron que hay una percepción de que DESCO conoce muy bien a la población con la que trabaja. Esta es una de sus fortalezas por los años que lleva interviniendo en las mismas zonas. Otra de las fortalezas que se mencionaron fue su capital relacional (tema que profundizaremos en la sección “Capital social”). En la última entrevista, Zeballos agregó que la fortaleza de DESCO es su imagen como institución sólida, histórica y grande, que ha sobrevivido por 50 años a pesar de las dificultades, que investiga y que interviene en grandes territorios. Se mencionó en el taller que en varias ocasiones hacen un análisis FODA; sin embargo, solo hemos encontrado uno registrado en su Plan Estratégico de 2013.

## ANEXO K: Capacidad de anticipar los cambios

Por su parte, Eduardo Toche, Vicepresidente de DESCO, menciona “nos organizamos para combatir pobreza y en tercer lugar nos especializamos en esto y en cuarto lugar no sabemos hacer otra cosa, es la cultura organizacional, entonces el mundo cambió, los actores cambiaron, las relaciones cambiaron, el Perú, pero las ONGs no pudieron cambiar” (comunicación personal, 26 de setiembre, 2016)

DESCO (2016) se plantea la necesidad de cambiar profundamente su modelo de financiamiento, su modelo de intervención y su cultura institucional. Algunas preguntas que se plantean para ello es “¿Cómo nos reinventamos?, ¿cómo vamos a definir una política de intervención y de financiamiento?, ¿vamos a cambiar solamente para obtener más recursos?, ¿qué ajustes administrativos se haría para asegurar la sostenibilidad?” En el siguiente párrafo Toche describe cómo los cambios en el entorno han afectado a DESCO y las dificultades para afrontarlo,

“Cada vez tienes menos financiamiento, pero cada vez tienes menos probabilidad de buscar otro financiamiento, porque no aprendiste a buscar otro financiamiento o a generar tu propio financiamiento, es decir lo que te recontra especializaste fue cómo hacer para que la agencia extranjera financie tu proyecto, entonces eso fue tu *know how*. Cuando la agencia extranjera se va, entonces tú no sabes qué hacer. “Busca plata en el Estado”, pero yo no nunca aprendí a buscar plata en el Estado, “busca plata en la empresa”, pero yo nunca aprendí a buscar plata en la empresa, es más nunca nos organizamos para buscar plata en la empresa o en el Estado, “busca tus propios recursos”, yo no sé hacer empresa. Entonces, qué vas a hacer, no sé... ¿la cooperación...?, pero la cooperación ya se va pues, ya se fue. Entonces este... a prepararnos a morir pues” (comunicación personal, 26 de setiembre, 2016)

“Nos cuesta porque creo que también las personas que estamos en DESCO muchas de ellas son personas que estamos hace mucho tiempo y que hemos trabajado en otro contexto de la situación de las ONGs de la cooperación al desarrollo y les cuesta, les cuesta cambiar el *chip*, nos cuesta darnos cuenta de que la sostenibilidad financiera pasa ahora por otros mecanismos, que tenemos que hacer otras cosas, dar saltos a otros temas, entonces la gente está acostumbrada a vivir de proyectos de la cooperación y eso ya se acabó y entonces no, no damos ese salto” (Zeballos, comunicación personal, 9 de diciembre, 2016).

## **ANEXO L: Gestión ética o gobernanza**

En la documentación institucional, DESCO (2013) menciona que son calificados por la SUNAT en la categoría de principales contribuyentes (PRICO), destacando también que no tienen juicios con el Estado ni litigios con el Poder Judicial.

El Consejo Directivo se reúne cada mes, y en algunas ocasiones tienen lo que les llaman el Consejo Directivo Ampliado, donde invitan a los jefes de programas que no son miembros del Consejo y a los responsables de monitoreo y evaluación, con motivo de revisar temas de carácter estratégico. Para ser socio de la Asamblea, es necesario haber trabajado mínimo durante tres años en DESCO y tener un compromiso con la organización. Entonces algún jefe o miembro de Consejo puede sugerir a la Asamblea a una persona para que socia, con lo que la Asamblea realiza una votación. Si obtiene la mitad más uno puede ser socio. Zeballos mencionaba que “el 70% de socios es trabajador y el 30% es no trabajador, ellos, en general, ahora son los expresidentes y algunos trabajadores, que ya no podemos tenerlos en la planilla de DESCO (...) pero que nos interesa que estén ligados, entonces ellos son socios. La Asamblea elige autoridades cada dos años, se elige Presidente y Vicepresidente, por votación también.” (comunicación personal, 20 de setiembre, 2016).

En el taller institucional se trató acerca de la estructura organizacional que tomaría DESCO, uno de las conclusiones fue que el consorcio debía tener la función, entre otros, de fiscalización a las ONGD socias, con el propósito de mantener la reputación, incluso se mencionó sobre la intención de definir sanciones en caso de incumplimiento.

“Cada vez somos menos y hay que estar en el día a día, que no te da tiempo para nada, yo no solamente estoy dirigiendo la institución, también tengo que hacer consultorías de vez en cuando, tengo que estar en algún proyecto y aparte dirigir la institución y pensar estratégicamente, eso te quita tiempo y cuando hay problemas, sobre todo de financiamiento no te dejan pues mirar el horizonte con mayor tranquilidad” (comunicación personal, 20 de setiembre, 2016).

## ANEXO M: Capital social

Gamero, socio y ex presidente de DESCO sostiene que en general existe una buena relación con los gobiernos locales, las organizaciones sociales y otras intervenciones similares en el nivel local. (comunicación personal, 7 de octubre, 2016)

Algunas redes son temáticas, está el caso de la Asociación Latinoamericana de organizaciones de Promoción (ALOP) que opera en el área de promoción, mientras que el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) es un espacio de investigación e incidencia política. Werner menciona que el “CIES es una buena forma de conocer la agenda del estado, hablando de actores públicos” (comunicación personal, 27 de setiembre, 2016). Ciertos consorcios son aprovechados para hacer consultoría como una forma de generar ingresos extra a la organización, Almeida menciona que “la cooperación ahora no es suficiente para mantener a una ONG, entonces qué hacemos, también generamos ingresos propios, y nos presentamos a varias convocatorias de consultorías y muchas de esas consultorías piden consorcios, entonces formamos consorcios para ir juntos a esta convocatoria” (comunicación personal, 3 de octubre, 2016)

Otro espacio donde se puede apreciar el empleo de alianzas estratégicas es en el proceso de formación profesional. Zevallos menciona que esto va dirigido a personas que generalmente están excluidos del sistema educativo formal y lo que buscan es certificarlos a través institutos. Agrega que también tienen una alianza con el Instituto de Ginebra, “ellos brindan unas maestrías o unos diplomados pero para personas que también no van a tener acceso, que trabajan por ejemplo en ONGs (...), en algún sector del Estado y entonces nosotros hacemos alianza con ellos y hacemos estos diplomados que duran un año en que también pueden ir a Ginebra (...) [También] hacemos alianza con universidades para recibir tesistas, practicantes, gente en la que nosotros podemos colaborar en su formación” (comunicación personal, 9 de setiembre, 2016)

Gamero menciona que “hay ONGs que (...) han tejido definitivamente una alianza importante con el sector privado sobre todo cuando participan en dinamizar determinadas cadenas de valor” (comunicación personal, 25 de junio, 2016). Toche explica que este constituye uno de los principales desafíos en cuanto a las nuevas demandas del ciclo del proyecto. De alguna manera DESCO se ha especializado en ayudar a las poblaciones a aumentar su productividad, pero no ha logrado ayudarles a conectarse con el mercado. Él menciona “somos campeones en ‘yo te elevo la producción, te elevo la productividad, te hago

mejoramiento genético y te hago mejoramiento de pastos’, bacán, pero ¿cómo vendes? Pucha no sé, eso ya no sé, porque eso es otra cosa” (comunicación personal, 26 de setiembre, 2016).



## ANEXO N: Movilización de recursos

Se mencionó en el taller institucional que uno de los principales activos de DESCO es su *expertise* en la sistematización, y que, de otra parte, este es un tema que han notado que está muy débil en las organizaciones con las que se relacionan, por lo que consideran una gran oportunidad para mejorar los ingresos por consultorías.

Precisamente, Gamero explica que ofrecer el servicio de consultoría supone tener “una red de consultores calificados, reconocidos, porque en el tema de consultoría juega mucho el tema de capital propio de cada consultor y este capital propio está vinculado a las publicaciones que él pueda tener a su exposición a medios de comunicación su participación en la docencia universitaria es decir, requieres un perfil de recurso humano que me parece no es el que hoy en día se encuentra preponderantemente en DESCO” (comunicación personal, 7 de octubre, 2016). Varios de los entrevistados coincidieron en que la movilización del talento humano, sobre todo de jóvenes practicantes es uno de los principales desafíos de la organización. De alguna manera en el pasado, era una organización atractiva para jóvenes con intereses de contribuir al desarrollo social del país. Sin embargo, debido a la falta de financiamiento de DESCO, y la alta competencia en salarios, no les es posible contratar practicantes.

Almeida menciona que también generan ingresos por alquileres de espacios, y prestación de servicios administrativos y contables a otras instituciones (comunicación personal, 3 de octubre, 2016). En el taller institucional se mencionó que también hacen ventas de productos que se genera de su propio ganado y café.

Un caso de movilización de conocimiento es el de un tesista de doctorado en antropología social de la Universidad de Chicago, hizo su trabajo de campo en una de las zonas de intervención de DESCO y también pasó algunos meses en la central de la organización. Werner menciona que juntos postularon a un concurso de investigación y que le ayudó a aprender sobre este tipo de postulaciones. Actualmente, mantienen el contacto y colabora con publicación de la editorial de DESCO. De la misma forma, jóvenes de Alemania y Holanda llegan a la ONG, trabajan un tiempo y participan de la elaboración de literatura (comunicación personal, 27 de setiembre, 2016). Durante el taller institucional, conocimos a tres jóvenes que recientemente habían llegado de Europa para dar un tiempo de servicio en DESCO, solventando sus propios gastos.

## **ANEXO O: Comunicación estratégica**

Existe una unidad encargada del proceso interno de incidencia y comunicaciones. Uno de los principales medios por los cuales se comunica la organización con sus diversos grupos de interés son sus revistas, libros y folletos, en 2015 tuvieron 66 publicaciones. En ella presentan la sistematización de sus proyectos, y sobre todo, se debaten y se ofrecen propuestas en temas de política. Su publicación regular es el libro Perú Hoy que se publica dos veces al año; adicionalmente, cada año tienen una publicación ‘estrella’, este año fue “Naturaleza y Sociedad” que lo editaron en conjunto con la Universidad Católica y el Instituto de Estudios Peruanos.

Almeida comenta que DESCO “participa en foros y en eventos organizados por Asociación Nacional de Centros y siempre tienen disposición para participar en cualquier tipo de evento en razón a su prestigio” (comunicación personal, 3 de octubre, 2016). En el taller institucional resaltaron el hecho de que Desco Sur recibió el reconocimiento de parte del MINAGRI y la FAO por su programa de cosecha de agua.

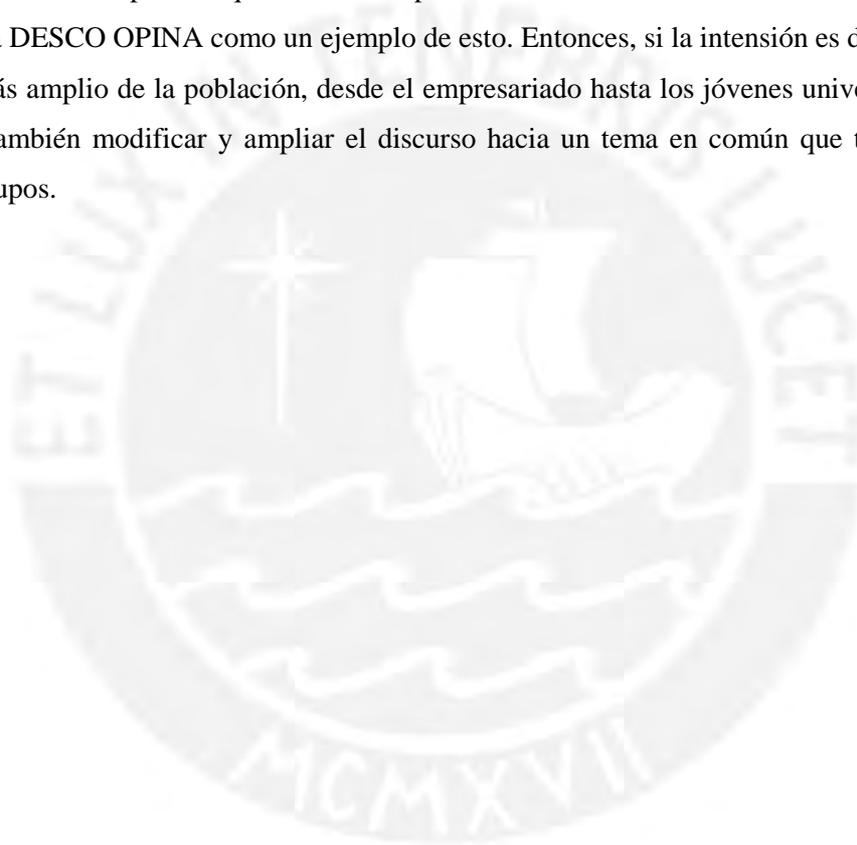
Gracias a su larga trayectoria y a su buena relación con las agencias cooperantes, en general, DESCO cuenta con una buena reputación frente a la Cooperación Internacional. Sin embargo, la presidenta de DESCO, sostiene que, si bien esto les ayuda, también les está comenzando a perjudicar, “porque la gente cree que DESCO es grande, tiene plata, DESCO tiene muchos recursos y entonces, dicen ya no, ya no pues, no hay que trabajar con DESCO porque ellos ya tienen, si me voy a reducir, entonces mejor apoyo a esta ONG más chiquita” (comunicación personal, 20 de setiembre, 2016). A pesar de esto, hay una intención de que, con la descentralización, se mantenga la identidad y que reconozcan a cada una de las nuevas ONGD como DESCO.

Un aspecto de la comunicación estratégica es la identificación y comunicación de impactos. Gamero menciona que frente a un modelo de financiamiento a través de donaciones es importante comunicar claramente los resultados de sus intervenciones, esto implica contar con una estructura de gestión orientada a resultados (comunicación personal, 25 de junio, 2016). De acuerdo a los documentos institucionales de DESCO, se menciona que el encargado de la gestión y comunicación de impactos es la Unidad de Investigaciones; sin embargo, en la entrevista al jefe de esta Unidad, Werner, nos comentó que esto no ocurre en la práctica, salvo que la agencia lo solicite, la escasez de fondos y el corto personal de esta área no permite que se pueda evaluar y registrar los impactos del proceso de promoción en toda la organización. De

alguna manera en cada territorio, en los proyectos se hacen algunas evaluaciones, pero no es algo que se centralice, ni organizado.

En el taller institucional se mencionó que si bien es cierto tienen muchos contactos, el desafío se encuentra en comunicar sus propuestas, en vender sus ideas, por lo que surgió la idea de hacer *spots* publicitarios.

En este punto, se mencionó que el *spot* o cualquier tipo de publicidad debe estar alineado a una estrategia de comunicación, debe responder a objetivos concretos. Esto incluye definir quién es el público objetivo. Por lo general, el discurso ha estado relacionado con el de la izquierda, entonces el público que le atrae las publicaciones son afines a esta ideología. Se hizo referencia a DESCO OPINA como un ejemplo de esto. Entonces, si la intención es dirigirse a un espectro más amplio de la población, desde el empresariado hasta los jóvenes universitarios, es necesario también modificar y ampliar el discurso hacia un tema en común que tengan estos diversos grupos.



## ANEXO P: Gestión de riesgos

Aunque no se hace una gestión de riesgos de manera estructurada, si emprenden algunas de sus estrategias basado en los riesgos. En este sentido, podríamos decir que la disminución de los recursos es el principal riesgo que ha identificado la ONGD, tanto por su alto impacto como por la gran probabilidad de que ocurra. En este caso, la actividad que lo genera, que es el modelo de financiamiento, está siendo modificada hacia la búsqueda de fuentes alternativas de recursos. Se trata de una estrategia que tratan de implementarlo hace ya varios años, pero aún no logran ejecutarla completamente en todos los programas. También están gestionando un riesgo institucional, la descentralización de DESCO responde en parte a una deuda interna que se había generado entre los programas con planta central, quienes brindan servicios de administración a los territorios, esto se debe a la disminución del financiamiento del *overhead* institucional por parte de las Agencias Cooperantes. El cambio organizacional surge a raíz de esta crisis y la insostenibilidad de una planta central.



## ANEXO Q: Gestión del conocimiento

Actualmente, DESCO cuenta con una **unidad de investigación**, como parte de un proceso externo y que de alguna manera es la encargada a postular a concursos de la Cooperación Internacional que tengan que ver con investigación. Esta unidad vincula su proceso principal promoción, con su proceso de incidencia en políticas públicas y su proceso de consultoría y formación profesional. Así también la unidad de investigación sistematiza el conocimiento obtenido a partir de su trabajo de promoción, que sirve como un insumo para los demás procesos, realiza estudios externos que puede servir y nutrir al marco conceptual de las intervenciones de DESCO, pero en cierta medida, también le es asignado funciones que tienen que ver con la gestión interna o con la gestión del conocimiento.

Tal es el caso del último **Taller Institucional Anual** de Planificación Estratégica 2016-2021 Consorcio DESCO Evaluación 2016 en el que se trataron temas relacionados a definir la prospectiva institucional, misión, visión y objetivos institucionales, la estructura organizativa del Consorcio y su sostenibilidad financiera; evaluar las prioridades institucionales; evaluar los resultados e impactos del año 2016; y definir y aprobar las prioridades para el año 2017. El desarrollo de este taller estuvo caracterizado en que se facilitó y fomentó la participación de todos los presentes quienes aportaron con ideas y propuestas frente a los temas planteados y cuyas conclusiones quedaron registradas.

## ANEXO R: Gestión financiera

**Presupuesto:** De la revisión documentaria en la Memoria 2014, se puede apreciar como ejemplo el presupuesto anual para el período 2014 cuyos datos arrojan que el monto financiado fue alrededor de un poco más de 6 millones y medio de dólares, de los cuales el 94% fue cubierto con el financiamiento de la Cooperación internacional destinado a los proyectos y el 6% restante fue cubierto por los ingresos propios generados por DESCO.

En cuanto a la distribución presupuestaria de gastos se observa que en el año 2014 más de la mitad del presupuesto es destinado al programa regional DESCO SUR. De otro lado, como se puede apreciar en la siguiente tabla, el programa urbano es el que menos financiamiento recibe por proyectos, mientras que la Planta Central es la que más ingresos genera.

**Tabla R1: Presupuesto de DESCO**

Programa/Unidad	Presupuesto (en US \$)	Cubierto proyectos (en US\$)	%	Ingresos propios (en US\$)	%
PLANTA CENTRAL	1,246,742	975,701	78%	271,042	22%
REGIONAL SUR	3,786,193	3,776,550	100%	9,643	0%
SIERRA	890,722	874,007	98%	16,714	2%
SELVA	488,706	488,706	100%	0	0%
URBANO	211,105	125,671	60%	85,434	40%
<b>Total 2014</b>	<b>6,623,468</b>	<b>6,240,635</b>	<b>94%</b>	<b>382,833</b>	<b>6%</b>

Fuente: DESCO (2015a)

**“Perú Hoy”:** Se ha observado que no existe un control detallado de los diferentes desembolsos que se realizan en DESCO, un ejemplo de esto es que durante el taller institucional se determinó que se estaba produciendo pérdidas para DESCO en la edición del libro “Perú Hoy”. Más específicamente se mencionó que solamente se han quedado con la producción de este libro dos veces al año. De una producción de 1000 ejemplares con un costo entre 6,000 a 7,000 dólares aproximadamente que equivalen a 21,000 soles (costo unitario de S/. 21.00 aproximadamente por ejemplar), sólo se logra vender el 25% en la misma sede de DESCO y en librerías a un costo unitario de S/. 50.00 por unidad y el 75% restante de libros se entrega de manera gratuita al público, es decir que DESCO solo recupera S/. 12,500 de su gasto y pierde S/. 8,500. En total como se edita “Perú Hoy” dos veces al año se pierde S/. 17,000 aproximadamente en la producción de este libro. El acuerdo tomado para solucionar esto es ya

no obsequiar los libros y venderlos a un precio que permita recuperar el costo de edición y asegurar que la elaboración de estos libros esté autofinanciada.



## **ANEXO S: Gestión del Talento**

Otra política de retención del personal, de acuerdo a Zeballos, es tratar de mantener a las personas clave por un largo periodo de tiempo. A pesar de la falta de presupuesto al inicio del año, no buscan recortar costos despidiendo personas porque tienen la confianza que en el transcurso del año conseguirán los fondos necesarios. De otro modo se descapitalizan y pierden el acumulado de experiencia y conocimiento de la organización. Más allá de ello, la motivación que tienen los que se quedan por muchos años va más allá del salario, tiene que ver con la apropiación de la organización, como si fuera su propia casa, estando dispuestos, inclusive, de trabajar un tiempo sin dinero. Pero esto no ocurre con todos, “con las nuevas generaciones no es así, y tan rápidamente no se compran un pleito o no sé, no asumen la institución” y “nosotros tenemos una misión y tú te das cuenta, acá la gente que viene, cuando no encaja se va, los que se quedan tienen un sentido social de compromiso” (comunicación personal, 20 de setiembre, 2016).

En esta misma línea, Almeida comenta que para ella trabajar en una ONG significa contribuir con la sociedad, es decir, es “su obra social”, lo secundario es el trabajo y el salario que recibe por él. Añade también que otra de las políticas que tiene DESCO para retener el personal, es que cuando consideran a alguien muy valioso para la ONG, “se les mejora la propuesta económica o también se les encarga jefaturas y la posibilidad de formar parte del personal a cargo de la toma de decisiones de dirección” (comunicación personal, 3 de octubre, 2016).

# ANEXO T: Consentimientos informados

Figura T1

**desco**

Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo  
León de la Fuente 110, Lima 17 – Perú  
Telf. (511) 6138300 / postmaster@desco.org.pe

---

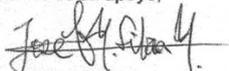
**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, "Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD **desco**", será presentada para la obtención de la licencatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los alumnos **Irma López** y **José Silva**, y cuentan con la asesoría y supervisión del docente Martin Beaumont.

Para poder efectuar nuestro trabajo de investigación a través de la técnica de observación solicitamos su autorización para asistir al **Taller Institucional Anual de Planificación Estratégica 2016-2021 desco, Evaluación 2016**, a realizarse los días 12, 13 y 14 de diciembre de 2016, en las instalaciones de su institución. Los datos obtenidos producto de la observación nos permitirán enriquecer nuestro trabajo de análisis de la gestión estratégica de la ONGD DESCO. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y la publicación de la información obtenida. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

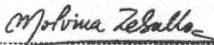
  
**José Silva Núñez**  
20098233

  
**Irma López Fernández**  
20126030

Yo, **Molvina María Isabel Zeballos Manzur**, representante legal y Presidenta del Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo – **desco**, autorizo la asistencia al Taller Institucional de los estudiantes arriba mencionados, la utilización y publicación de los datos obtenidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD desco*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

desco CENTRO DE ESTUDIOS Y PROMOCIÓN DEL DESARROLLO

  
**MOEVINA ZEBALLOS MANZUR**  
Presidenta

Nombres y apellidos: Molvina María Isabel Zeballos Manzur  
Cargo en la ONGD: Presidenta  
D.N.I.: N° 10277445 [www.desco.org.pe](http://www.desco.org.pe)

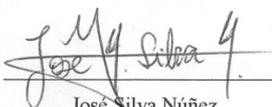
Figura T2

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD DESCO", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los alumnos Irma López y José Silva, y cuentan con la asesoría y supervisión del docente Martin Beaumont. El objetivo realizar esta entrevista es conocer cómo se realiza la gestión estratégica en la ONGD donde labora. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y su repositorio virtual. La entrevista durará aproximadamente 50 minutos.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y la publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

  
José Silva Núñez  
20098233

  
Irma López Fernández  
20126030

Yo, MOLVINA ZEBALLOS MANZUR, representante de DESCO autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD DESCO". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

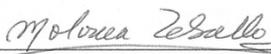
  
Nombre y apellido: Molvina Zeballos Manzur  
Cargo en la ONGD: Presidenta  
DNI: 10277445

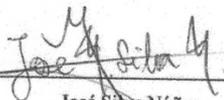
Figura T3

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD DESCO", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los alumnos Irma López y José Silva, y cuentan con la asesoría y supervisión del docente Martin Beaumont. El objetivo realizar esta entrevista es conocer cómo se realiza la gestión estratégica en la ONGD donde labora. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y su repositorio virtual. La entrevista durará aproximadamente 50 minutos.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y la publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

  
\_\_\_\_\_  
José Silva Núñez  
20098233

  
\_\_\_\_\_  
Irma López Fernández  
20126030

Yo, Eduardo Toche, representante de DESCO, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD DESCO". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

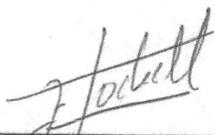
  
\_\_\_\_\_  
Nombre y apellido: Eduardo Toche M.  
Cargo en la ONGD: Vicepresidente  
DNI: 08242752

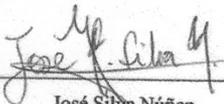
Figura T4

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD DESCO", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los alumnos Irma López y José Silva, y cuentan con la asesoría y supervisión del docente Martín Beaumont. El objetivo realizar esta entrevista es conocer cómo se realiza la gestión estratégica en la ONGD donde labora. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y su repositorio virtual. La entrevista durará aproximadamente 50 minutos.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y la publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

  
José Silva Núñez  
20098233

  
Irma López Fernández  
20126030

Yo, Werner Jungbluth Melgar, representante de DESCO autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD DESCO". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

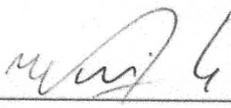
  
Nombre y apellido: Werner Jungbluth Melgar  
Cargo en la ONGD: Investigador. Jefe de Unidad de Investigaciones  
DNI: 40185481

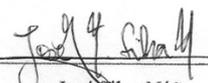
Figura T5

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD DESCO", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los alumnos Irma López y José Silva, y cuentan con la asesoría y supervisión del docente Martin Beaumont. El objetivo de realizar esta entrevista es conocer cómo se realiza la gestión estratégica en la ONGD donde labora. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y su repositorio virtual. La entrevista durará aproximadamente 50 minutos.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y la publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

  
José Silva Núñez  
20098233

  
Irma López Fernández  
20126030

Yo, Patricia Almeida Coballero, representante de desco autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD DESCO". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

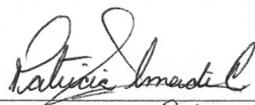
  
Nombre y apellido: Patricia Almeida Coballero  
Cargo en la ONGD: Administradora  
DNI: 09739109

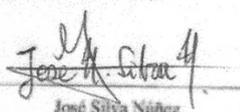
Figura T6

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, "Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD DESCO", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los alumnos Irma López y José Silva, y cuentan con la asesoría y supervisión del docente Martin Beaumont. El objetivo realizar esta entrevista es validar el marco teórico que estamos empleando. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y la publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

 José Silva Núñez 20098233	 Irma López Fernández 20126039
---	--

Yo, Daniel McBride González, representante de \_\_\_\_\_ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD DESCO". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Nombre y apellido: Daniel McBride González  
DNI: 106 1198

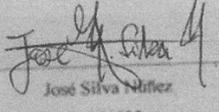
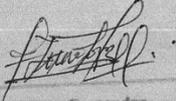
Figura T7

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, "Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD DESCO", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los alumnos Irma López y José Silva, y cuentan con la asesoría y supervisión del docente Martín Besumont. El objetivo realizar esta entrevista es validar el marco teórico que estamos empleando. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y su repositorio virtual.

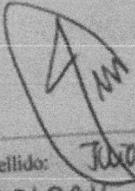
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y la publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

 José Silva Núñez 20098233	 Irma López Fernández 20126030
--	---

Yo, Juio H. GAMERO REQUEMA, representante de ASOCIADO de desco autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD DESCO". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: Juio H. GAMERO Requena  
DNI: 07212911

Figura T8

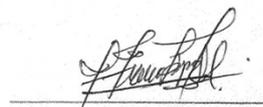
#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD DESCO", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los alumnos Irma López y José Silva, y cuentan con la asesoría y supervisión del docente Martín Beaumont. El objetivo de realizar esta entrevista es validar el marco teórico que estamos empleando. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y la publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

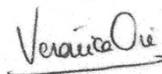
Agradecemos su apoyo

  
José Silva Núñez  
20098233

  
Irma López Fernández  
20126030

Yo, Verónica Oré López, persona recurso de la Oficina de desarrollo de sistemas administrativos del Centro Mundial Bahá'í, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD DESCO". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: Verónica Oré López  
DNI: 10001775