



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA GESTIÓN EXITOSA DE LAS ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA EN EL 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración.

Autores:

Clara Adela Torre Zúñiga
Brian Giangregory Romero Muñoz

Asesor:

Mg. Julio Cárdenas Ramírez

Cajamarca – Perú
2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres, Clara Adela Torre Zúñiga y Brian Giangregory Romero Muñoz; denominada:

“FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA GESTIÓN EXITOSA DE LAS ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA EN EL 2016”

ASESOR

Ing. Nombres y Apellidos

**JURADO
PRESIDENTE**

Ing. Nombres y Apellidos

JURADO

Ing. Nombres y Apellidos

JURADO

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios y a nuestras familias. A Dios porque ha estado con nosotros a cada paso que hemos dado, cuidándonos y otorgándonos fortaleza para continuar en nuestro camino profesional, a nuestras familias, quienes a lo largo del desarrollo de esta tesis nos dieron su apoyo incondicional y han cedido horas de compartir con el único fin de apoyarnos y vernos crecer profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

Este estudio no hubiese sido posible sin la colaboración de muchas personas e instituciones que, desinteresadamente, aportaron sus conocimientos e información; para todos ellos nuestros sinceros agradecimientos. Esperamos que todo su esfuerzo sea compensado con el uso que se pueda dar a la información entregada en este estudio de investigación.

Agradecemos a la Universidad Privada Del Norte, por su aporte en nuestro desarrollo personal y profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo 1 : INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad Problemática	11
1.2. Formulación del Problema	13
1.3. Justificación	13
1.4. Limitaciones.....	14
1.5. Objetivos.....	14
1.5.1 Objetivo General.....	14
1.5.2 Objetivos Específicos	15
Capítulo 2 : MARCO TEÓRICO	16
2.1. Antecedentes.....	16
2.2. Bases Teóricas.....	19
2.2.1. Teoría de Dependencia de Recursos (TDR).....	19
2.2.2. Dirección estratégica en el sector no lucrativo	20
2.2.3. Gestión Exitosa	21
2.2.4. Gestión Administrativa.....	22
2.2.5. Gestión de una ASFL:	24
2.2.6. Planeación	24
2.2.7. Reconocimiento del Entorno	26
2.2.8. Definición de Factores	26
2.2.9. Análisis externo:	26
2.2.10. Análisis interno:	27
2.3. Asociación Sin Fines de Lucro	31
2.3.1. Definición	31
2.3.2. Características de las ASFL	32
2.3.3. Clasificación de las Organizaciones Sin Fines de Lucro	33
2.3.4. Aporte de las ASFL	33
2.4. Marco Normativo	34
2.4.1. Normatividad que regula las ASFL.....	34

2.4.2.	Tratamiento Tributario y Contable	35
2.4.3.	Inscripción de las ASFL como ente receptor de donaciones	45
2.5.	Definición de Términos Básicos	45
Capítulo 3 : MATERIAL Y MÉTODOS		49
3.1.	Operacionalización de variables	49
3.2.	Diseño de la investigación.....	50
3.3.	Material.....	52
3.3.1.	Unidad de estudio.....	52
3.3.2.	Población.....	52
3.3.3.	Muestra.....	52
3.4.	Métodos.....	53
3.4.1.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
3.4.2.	Métodos y procedimiento de análisis de datos	54
Capítulo 4 : RESULTADOS.....		55
4.1.	Resultados de la muestra.....	55
4.2.	Descripción de los factores hallados.....	57
Capítulo 5 : DISCUSIÓN		59
CONCLUSIONES.....		61
RECOMENDACIONES		62
REFERENCIAS		63
ANEXOS.....		66
	Anexo 1. Indicadores y sus mediciones	66
	Anexo 2. Requisitos y trámites para la Calificación de Ente Receptor de Donaciones	68
	Anexo 3: ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA GESTIÓN EXITOSA DE LAS ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO	70
	Anexo N°4: Validación de Instrumento de Recolección de Información.	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n° 1: Características de la Dirección Estratégica de las OSFL	21
Tabla n° 2: Teoría Clásica de la Administración	23
Tabla n° 3: Factores Internos	28
Tabla 4: Indicadores y Factores Clave	30
Tabla n° 5: Clasificación Internacional de las OSFL (ICNPO).....	33
Tabla n° 6: Operacionalización de la Variable.....	50
Tabla n° 7: Esquema del Estudio Transversal	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n° 1: Adaptación del CMI a organizaciones no lucrativas	¡Error! Marcador no definido.
Figura n° 2: Frecuencia de los Factores Hallados de la Muestra	55
Figura n° 3: Frecuencia de Factores hallados con mayor Porcentaje	56
Figura n° 4: Factores Externos hallados	56
Figura n° 5: Factores Internos hallados	57

RESUMEN

Las Asociaciones Sin Fines de Lucro (ASFL) son organizaciones que, además de cobrar una especial importancia en la economía del país, generan un gran impacto a favor de la sociedad; gracias a ellas se desarrollan sectores específicos donde el gobierno no puede intervenir, tales como; organizaciones culturales, deportivas, protección de desamparados, del medioambiente, etc., persigan o no un fin lucrativo como toda organización se enfrentan a una serie de retos y dificultades propias del ambiente donde operan, de allí, el interés del presente estudio por determinar los factores del entorno interno y externo que intervienen en el éxito, esta información permitirá a los directivos realizar una selección de estrategias más seguras que contribuyan a una gestión administrativa sostenible.

En el presente estudio se realizó un tipo y diseño de investigación, mixto, exploratorio, descriptivo y transversal, la revisión documental de estudios desarrollados en diferentes países y el uso de teorías y herramientas administrativas como análisis PEST y las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, permitieron la identificación de 32 factores comunes, a fin de confrontarlos, se aplicó una encuesta directa a una muestra aleatoria de 42 ASFL, exoneradas de Impuesto a la Renta, de una población de 71, que operan en la ciudad de Cajamarca, los directivos marcaron en una escala de Likert el grado de intervención de cada uno de los 32 factores propuestos.

Los resultados muestran los 32 factores jerarquizados de acuerdo a los porcentajes o frecuencia obtenidos, se consideran como los más favorecedores para una gestión exitosa a los diez factores con mayor porcentaje (83.3% a 100%), de ellos, 2 factores externos pertenecen a la dimensión político – legal y son: exoneración del impuesto a la renta (84.7%) y deducción de IR como gasto de los donantes (90.5%). Con respecto a los factores internos, se seleccionaron ocho: satisfacción del beneficiario (100%), planeamiento estratégico (95.2%), control interno (95.2%), cumplimiento de gastos según lo planificado (90.5 %), cumplimiento de planes operativos (85.7%), transparencia (85.7%), variación de los ingresos (83.3 %) e incremento de usuarios por año (83.3%). Es importante recalcar que todos los encuestados seleccionaron la satisfacción del usuario como el factor interno más importante.

ABSTRACT

Associations Nonprofit (ANP) are organization also charge a special importance in the country's economy, generate high impact for society, thanks to them, develop specific sectors where the government cannot intervene, as; cultural organizations, sports, protection of homeless, the environment, etc., them profit-making or not, as all organization face a series of challenges and difficulties, typical of the environment in where they operating, hence, the interest of this study to determine the factors of internal and external environment involved in the success, this information enables managers to make a selection of safer strategies that contribute to sustainable administrative management.

In the present study a type and design research, mixed, exploratory, descriptive and cross, the document review of studies conducted in different countries and the use of theories and administrative tools such as PEST analysis and the four perspectives of the Balanced Scorecard was made , allowed the identification of 32 common factors in order to confront a direct survey was administered to a random sample of 42 ANP, exempt from income tax, of a population of 71, operating in the city of Cajamarca, managers they scored on a Likert scale the degree of involvement of each of the 32 proposed factors.

The results show the 32 nested factors according to the percentages or frequency obtained are considered to be the most flattering for successful management of the ten factors with the highest percentage (83.3% to 100%) of them, 2 external factors belong to the political dimension - legal and are: exemption from income tax (84.7%) and IR deduction as donor spending (90.5%). beneficiary satisfaction (100%), strategic planning (95.2%), internal control (95.2%), compliance costs as planned (90.5%), compliance with operational plans (85.7: With regard to internal factors, we selected eight %), transparency (85.7%), change in income (83.3%) and increase of users per year (83.3%). It is important to note that all respondents selected user satisfaction as the most important internal factor.

CAPÍTULO 1 : INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

La constante evolución de la sociedad, en términos de crecimiento demográfico y costumbres entre otros aspectos, generan la aparición de nuevas y mayores necesidades en el ámbito de los servicios públicos que a menudo no pueden ser atendidos de una forma específica por los entes del gobierno, de allí, personas con alto espíritu colaborador se organizan como Asociaciones para buscar el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos sin el afán de perseguir lucro.

Estas organizaciones tienen una serie de retos que afrontar debiendo, en primer lugar, captar las oportunidades que ofrece la sociedad actual. Esta nueva sociedad da lugar, por ejemplo, a:

- Nuevas demandas sociales.
- Nuevas inquietudes ciudadanas y nuevos modelos de participación ciudadana.
- Nuevos perfiles del voluntariado.
- Nuevos marcos de relación en el sector público-social-privado.
- Nuevas legitimidades, responsabilidades y roles.

La corporación Simón de Cirene (2007), manifiesto que una empresa social, presenta cuatro niveles de dificultad: el primero a nivel de las Definiciones: muchas ASFL presentan un gran conflicto al momento de poner en marcha sus operaciones ya que no tienen claro a donde quieren llegar, es importante el manejo de definiciones y conceptos administrativos básicos para poder poner en práctica y no dejarse llevar por las circunstancias dramáticas que padecen los beneficiarios y desviar los objetivos organizacionales; el segundo, a nivel de las Organizaciones: la dificultad se da porque los directivos de las ASFL creen que por el hecho de ser agrupaciones pequeñas no es posible forjar organismos que permitan desarrollar una mejor gestión administrativa; el tercero a nivel de Gestión, es tan importante para el manejo de recursos, pero puede dar problemas cuando los medios no son adecuados para alcanzar los fines (eficiencia), o bien, cuando los fines no son los adecuados (eficacia), la gestión es una armonía de medios y fines; el cuarto, a nivel de los Servicios, a menudo se da por no tener el pleno conocimiento de las necesidades del beneficiario o del impacto que tienen para ellos los servicios ofrecidos. (pág. 28)

En el Perú las ASFL también enfrentan numerosos retos y problemas, los más importantes son:

Bahamonde (2014), informó que la jefa de la SUNAT, Tania Quispe, al referirse al tema de las ASFL, manifiesta lo siguiente: Existen más de 50 mil ASFL que son favorecidas por las

exoneraciones tributarias y muchas de ellas (especialmente los Organismo no Gubernamentales (ONG)) incumplen la legislación pues buscan lucrar y repartir dividendos indirectamente a los socios y/o realizar pagos de sueldos a los asociados y/o encubren gastos no sustentados. La SUNAT, a fin de mejorar la fiscalización de este tipo de asociaciones, ha creado, la Gerencia de Entidades Sin Fines de Lucro y de Entidades del Estado con el propósito de mejorar la fiscalización de estas entidades (pág. 3)

(La Finalidad No Lucrativa de las Asociaciones) 2010, los autores manifestaron tres hechos importantes sobre las ASFL en el país: primero, “las asociaciones constituyen una de las personas jurídicas a la que los ciudadanos recurren con mayor frecuencia como forma de organización, por lo que no es casualidad que existan más de diez mil ASFL en el país; segundo, muchas de ellas suelen realizar importantes actividades económicas para obtener los recursos para el cumplimiento de sus fines, las que tienen un gran impacto en la economía, como las ONGs y los Centros de Conciliación; tercero el desconocimiento que existe entre el ciudadano común, sobre la naturaleza y las consecuencias en la gestión, lo que suele generar una serie de conflictos a su interior, la mayoría de las veces relacionadas a su patrimonio, motivando el desprestigio de la institución”. (Gallardo & Fernández, 2010, pág. 1)

Para ejemplificar el desconocimiento del ciudadano común sobre la gestión de una ASFL, se describe a continuación el caso real de una Asociación de Propietarios de Vivienda, inscrita en Registros Públicos y en el registro único de contribuyentes (RUC), la cual recibió donaciones durante varios años, las donaciones permitieron implementar los servicios básicos de las viviendas, construir pistas y veredas, así como obtener la Habilitación Urbana, requisito para la inscripción de las viviendas en los Registros Públicos. Sin embargo, tanto los representantes de la empresa donadora como la Asociación, desconocían que la Asociación debía contar con la Calificación de Ente Perceptor de Donaciones para poder recepcionarlas. Este desconocimiento generó el pago de una cuantiosa suma por concepto de Impuesto a la Renta atrasada y multas adicionales.

Como se indicó, en el periodo del 2010 al 2014, las ASFL pasaron de ser 10,000 a 50,000, es decir un incremento promedio anual del 100%. Sin embargo, de acuerdo a los datos proporcionados por la Intendencia Regional de Cajamarca SUNAT, hasta el 2016, se inscribieron 179 ASFL, de ellas, solo el 58% encuentran en actividad, el 42% restante, se encuentran en inactividad, incumpliendo con una de las características establecidas por el Código Civil, “Contar con una organización estable con vocación de permanencia en el tiempo” pese a ser necesaria la actuación de estas organización en Cajamarca, ciudad con uno de los mayores índices de pobreza del país.

Desde el punto de vista externo, como toda organización, las ASFL no actúan en forma aislada a los acontecimientos que ocurren a su alrededor, por el contrario, son sistemas

abiertos, caracterizados por un conjunto de elementos, agentes o circunstancias (factores externos), que influyen en su desarrollo. Si las ASFL están preparadas, mediante un conjunto de recursos y capacidades (factores Internos), pueden dar respuesta oportuna a los cambios del entorno mediante acciones que permitan el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y llevarlas al éxito.

Ante lo expuesto, la presente determina factores externos e internos que intervienen en la gestión administrativa de las ASFL y que se encuentran asociados al éxito de las mismas. Siendo estos:

- Factores Externos: Político-Legal, Económico, Social, Tecnológico y Competencia.
- Factores Internos: Beneficiarios, Económico, Gestión Interna y Crecimiento y aprendizaje.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuáles son los factores que intervienen en la gestión exitosa de las Asociaciones Sin Fines de Lucro, en la ciudad de Cajamarca en el año 2016?

1.3. Justificación

La investigación aporta un adecuado entendimiento de las Asociaciones Sin fines de Lucro, busca promover la aplicación de enfoques teóricos, metodologías y herramientas administrativas con el objetivo de contribuir en la gestión para la sostenibilidad, así como, la mejora de la capacidad institucional de este tipo de organizaciones. El conocimiento de los factores que influyen en las organizaciones, durante el proceso de planificación, permite realizar una selección estratégica más segura, por el contrario, no tenerlos en cuenta puede provocar errores elementales y trascendentales.

La determinación de los factores que intervienen en el éxito a las ASFL permitirá a sus directores contar con información útil para plantear o replantear las estrategias, lo que implica la formulación adecuada de la misión, visión y objetivos estratégicos, para luego ser compartidos a los asociados, beneficiarios, donantes, comunidad en interesados. Así mismo, permite la revisión y el replanteamiento de los planes tácticos a nivel funcional.

La identificación de los factores externos relevantes permite evaluar, si las estrategias de la organización, están correctamente dirigidas a aprovechar las oportunidades que ofrece el ambiente externo, en qué medida las amenazas del entorno dificultan y/o obstaculizan el desempeño y si es necesario modificarlas ante las restricciones sobre las cuales no se tiene control.

La identificación de factores internos de mayor importancia, permite a los miembros de la directiva de la ASFL, determinar los recursos, habilidades y competencias que disponen y si

pueden ser aprovechados y potencializados para realizar con éxito los proyectos, programas o servicios. Adicionalmente, estos factores pueden ser usados como herramienta para garantizar el cumplimiento de lo planificado.

Desde el punto de vista metodológico, se establecerían un conjunto de directrices para determinar factores comunes del ambiente interno y externo que intervienen en la gestión de las ASFL, considerando el tipo y diseño de investigación, instrumento de recolección de datos y proceso de análisis de resultados.

Las ASFL son consideradas importantes debido a la función social que desempeñan a favor de la comunidad; a través de ellas es posible el desarrollo de sectores que no están atendidos específicamente por el gobierno (deporte, cultura, preservación del medioambiente, etc.), de allí, el interés de los autores de esta investigación de aportar los conocimientos adquiridos en la universidad para contribuir con el cumplimiento de la misión y objetivos de las ASFL que operan en la ciudad de Cajamarca.

La búsqueda continua del equilibrio entre los factores del entorno externo que generan oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades del entorno interno, así como el establecimiento de mecanismos de monitoreo y control de estos factores, permiten a los directivos gestionar organizaciones en especial ASFL sostenibles en el tiempo para el beneficio de la sociedad o comunidad donde desarrollan sus actividades.

1.4. Limitaciones

- El tema de la investigación resultó bastante amplio y complejo debido a la diversidad de servicios y tipos de ASFL en la ciudad de Cajamarca. Sin embargo, en la presente investigación, se identificaron factores comunes que intervienen en la gestión exitosa de las mismas, en base a la revisión documental de trabajos realizados en otros países, puesto que en el Perú no se hallaron estudios sobre el tema.
- La base de datos de la SUNAT sobre ASFL en la ciudad de Cajamarca no está bien organizada. Ante un mismo requerimiento la SUNAT entregó dos listas y se trabajó con la lista de ASFL exoneradas de Impuesto a la Renta.
- Al aplicar la encuesta piloto a tres representantes del directorio de ASFL de la ciudad de Cajamarca, se observó el desconocimiento del tema, por ello, los autores de la tesis realizaron entrevistas guiadas por un cuestionario.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Determinar los factores que intervienen en la gestión exitosa de las Asociación Sin Fines Lucro en la ciudad de Cajamarca en el 2016.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a. Determinar los factores externos que intervienen en la gestión exitosa de las Asociaciones Sin Fines de Lucro de la ciudad de Cajamarca.
- b. Determinar los factores internos que interviene en la Gestión exitosa de las Asociaciones Sin Fines de Lucro de la ciudad de Cajamarca.

CAPÍTULO 2 : MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A continuación, se describen algunas investigaciones donde los autores plantean posibles factores que deben ser considerados en la gestión de las ASFL.

Arias y Pasantes (2011), autoras de la tesis “Propuesta de un modelo de gestión para ONGs”, determinaron: **Factores Internos:** Organización, Planificación, Trabajo en Equipo, Autogestión Económica, Planificación Presupuestaria, Capacidad Operativa para la ejecución de proyectos, Personal Comprometido e Infraestructura. **Factores Externos:** Fuentes de Financiamiento, Apoyo económico y facilidades que brinda el Sector Público, Apoyo Empresarial, Políticas y reglamentos del estado.

Muños (2010), en la tesis “Un Modelo de Gestión para las Entidades sin Finalidad Lucrativa”, utiliza como herramienta el Cuadro de Mando Integral (CMI), determinó los siguientes factores: **Realizar una gestión socialmente responsable de los recursos financieros** que garantice el destino previsto por sus financiadores; que seleccionen las inversiones que vaya a llevar a cabo atendiendo más a la calidad a la ética que su rentabilidad; y realice una captación de recursos coherente con el sistema de valores y creencias que justifiquen su actividad. **Llegar a ser la ESFL elegible entre posibles voluntarios.** La ONG además de ser percibida como una organización que satisface los ideales altruistas de los voluntarios, debe considerar como aspecto cardinal en su funcionamiento la satisfacción que debe tener el voluntariado al disponer de la capacidad operativa para ejecutar las tareas que se incomode. **Cubrir con excelencia las necesidades sociales:** La gestión de manera eficaz, eficiente al menor costo posible, permitirán aquellas actividades productivas que deben ser potenciadas por la organización y aquellas otras que, siendo improductivas, no solo no van a proporcionar valor social, por lo que deberán ser eliminadas. **Satisfacer las necesidades de los usuarios o beneficiarios.** La ASFL se distinguen fundamentalmente porque su actividad persigue sus objetivos de manera altruista, el logro de fines de interés general de los que se beneficiaran los usuarios o beneficiarios de la misma. El logro de tal objetivo no solo justifica su propia existencia, sino que también genera y/o refuerza la imagen que ofrece la ASFL ante la sociedad”. (Muños, 2010, pág. 8)

Weston en el artículo titulado “El Éxito de las organizaciones sin fines de lucro”, plantea: **Flujo de efectivo:** al crear una organización sin fines de lucro, se debe comenzar a separar la asociación automática entre “generar dinero” y “ganancias”. No obstante, el flujo de efectivo puede ayudar o arruinar el trabajo significativo en el sector. Junto con una buena administración del dinero, la financiación responsable, permite reinvertir la rentabilidad obtenida. Si se recibe subvenciones u otro tipo de financiación detallar en que consiste el proyecto. Si generan excedentes es sensato pensar en maneras de volver a invertir los

ingresos en la organización o también pensar en invertirlos en lanzar un programa nuevo, fomentar una campaña en las redes sociales o realizar un presupuesto para otorgarle un aumento a un empleado dedicado. Si mantiene los costos controlados, la organización sin fines de lucro puede administrar la financiación para lograr el mayor rendimiento posible. **Los salarios de los empleados:** Los ejecutivos de las organizaciones sin fines de lucro pueden tener mala reputación de ganar salarios cuantiosos, si es así es probable que se tenga que enfrentar una responsabilidad fiscal mediocre. Considerar a las personas que trabajan en la organización y en las tareas confiadas que lleven a cabo. Un equipo de empleados principiantes puede estar ansioso por trabajar, pero en muchos casos, vale la pena invertir más dinero en el salario de un profesional experimentado. Al revisar las descripciones del trabajo, cerciorarse de que el equipo gana salarios comparables con los de sus colegas en el sector privado. Proporcionar una compensación sana a aquellos profesionales que son esenciales para la misión de la organización, fortalece a toda la organización mientras que estimula a los trabajadores para ir a trabajar cada día. Los directivos tampoco se deben quedar afuera de la ecuación salarial. Por más que se sueñe y desee, la pasión sola no paga las cuentas. **Plan de negocios:** Quizás no esperar retornos enormes como los de una empresa con fines de lucro, pero la organización sin fines de lucro necesitará un plan de crecimiento. Un plan de negocios completo debería cubrir el flujo de efectivo necesario, incluida la forma cómo pretende recolectar el dinero para financiar el trabajo, junto con los salarios realistas y los costos anticipados de la renta o el alquiler. Incluir los gastos administrativos y los detalles, como el papel para copias, que se suman rápidamente. Cuando se necesite, solicitar subvenciones o investigar otras formas de financiación, dicho plan de negocios puede ayudar a presentar un caso sólido para la OSFL. (Weston, 2015, págs. 1-2)

La Corporación Simón de Cirene en el 2000, describe al ambiente de las organizaciones sin fines de lucro, suponiendo que se trate de una entidad que tiene como misión la educación de la mujer los factores externos que interfieren en este tema son: **Culturales y demográficos:** Valores y costumbres de la sociedad. Es conveniente analizar aquí, las estadísticas del trabajo femenino, de las madres adolescentes, de la diferencia de sueldos respecto a los varones, de las madres solteras, de la tasa de profesionales femeninos, etc. En una palabra, analizar cuál es la situación real de la mujer en nuestra sociedad. **Sistema político y legal:** Conocer el sistema de concursos y subsidios estatales o municipales; las leyes especiales para la educación o la mujer, conocer los planes de educación que nos resulten pertinentes, los programas del SERNAM, etc. **Sistema económico:** Mecanismos de donaciones para nuestra área, empresas que podrían estar vinculadas a la mujer y que eventualmente puedan apoyar nuestra misión, cesantía y trabajo femenino, temporeras, trabajo de medio tiempo, etc. **Criterio de complementariedad:** ¿Quiénes están haciendo algo parecido a nosotros? Entidades públicas o privadas. ¿En qué nos distinguiríamos de

ellos?, ¿Cómo nos podríamos complementar con lo que se está actualmente haciendo en nuestra sociedad para la mujer? A su vez, es recomendable preguntarnos por lo que se hace en el exterior en el área que constituirá nuestra actividad y examinar con cierta profundidad los distintos estilos de prestación del servicio. En este sentido las empresas sociales del exterior suelen ser bastante abiertas a establecer relaciones futuras o actuales con entidades cuya Misión sea parecida a la de ellas. **Tecnologías:** ¿Qué nuevas tecnologías nos podrían servir para cumplir mejor nuestra misión?: Talleres, capacitación, educación a distancia, publicaciones, programas de radio, comunicación vía líderes de opinión, etc. ¿Cuál sería de todas las tecnologías disponibles la que nos permita llegar más eficientemente a cumplir nuestro fin? (Corporación Simón de Cirene, 2000, págs. 12-13)

El equipo de Investigación del Estudio Comparativo del Sector sin fines de lucro en Chile, en términos de los desafíos, identifica cuatro temas relevantes: **Fortalecimiento del marco legal:** Las organizaciones del sector sin fines de lucro (OSFL) están interesadas en el mejoramiento del marco legal y minimizar ambigüedades. **Flexibilización de los mecanismos de financiamiento:** se discuten dos temas; por un lado, existe una preocupación por la considerable proporción de recursos que el Estado transfiere a las OSFL para ejecutar diversos programas y proyectos donde podría configurarse un problema de agencia, con la posible “captura” del Estado en relación a estas instituciones, que pasan a ser sus proveedoras de servicios y, con ello, ponen en peligro el cumplimiento de sus misiones originales. Por otro lado, los cambios a las leyes de incentivos tributarios de las donaciones, ha sido percibida por las como una limitante a la disposición a donar por parte de las empresas. Haciendo más dependiente aún a las OSFL de las fuentes tradicionales de financiamiento. **Potenciamiento del voluntariado:** La mayor presencia del voluntariado en Chile respecto de otros países latinoamericanos es un importante pero el desafío es cómo seguir avanzando en este aspecto. Frente a la realidad de los países desarrollados se espera un mayor crecimiento. El desafío es preparar al sector sin fines de lucro para poder canalizar ese eventual crecimiento. **Competencia y asociatividad entre OSFL:** Para las que no cuentan con un gran patrimonio, el acceso a financiamiento es un proceso competitivo, independientemente de si éste proviene del sector público o de donaciones filantrópicas. En este sentido, se ha ido configurando una creciente especialización temática en las instituciones sin fines de lucro que buscan posicionarse y destacar en un nicho propio, con el objeto de lograr capturar aportes más seguros y cuantiosos. Estos antecedentes hacen cuestionar el elemento de asociatividad que tradicionalmente ha caracterizado a este sector. (Fundación Minera La Escondida, 2004, págs. 47 - 53)

(Cortés & Gaviria, 2011), autoras de la investigación “Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Coficultores del norte Nariño Ltda.” Plantean los siguientes factores: El diagnóstico externo está integrado por: Factores Económicos, Políticos, Sociales,

Tecnológicos, Geográficos y Competitivos. El diagnóstico interno está integrado por: Capacidad Directiva, Competitiva, Financiera, Técnica o Tecnológica y el Talento Humano

Según, Colina y Rodríguez en la tesis denominada "Marketing para las fundaciones y Asociaciones sin fines de lucro", formulan: se ha desarrollado para responder a las necesidades de los miembros o el medio donde se encuentra, realiza el análisis interno de sus fortalezas y debilidades, sumado al análisis externo que implica las oportunidades y amenazas. El estudio sobre la situación actual de estas organizaciones, se ve influenciado por los cambios económicos que pudiesen intervenir en la adquisición de recursos, tangibles e intangibles necesario para su desarrollo. Emplea elementos, como; el producto social, precio, plaza, promoción, proceso, presentación personal dirigida en función de la planificación y coordinación para el alcance de objetivos. Los directivos deben tener el compromiso hacia la población objetivo para establecer la responsabilidad social, más la participación plena en los programas sociales donde el apoyo a través de la competencia, cortesía, disponibilidad, confiabilidad, buena presentación y comunicación permitan afianzar las relaciones con las personas interesadas en la organización. Los recursos materiales van de la mano con el equipo humano forman un conjunto clave para el logro de metas propuestas, además de contribuir a la integración activa de individuos que se avoquen voluntariamente a colaborar en un determinado fin social, asistido por grupos que intervienen en las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro tales como: Donadores, gobierno, patronato, población objetivo y sociedad. El marketing social para las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro tiene como propósito, proveer lineamientos claves para los programas de autogestión, relación con los miembros y participantes en general, además de facilitar la orientación y conocimiento necesario para el desarrollo pleno de las actividades con finalidad de bienestar social y contribución a la sociedad. (Colina & Rodríguez , 2012, págs. 2-3)

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Teoría de Dependencia de Recursos (TDR)

Se han postulado diversas teorías para tratar de explicar la gestión de las organizaciones sin fines de lucro, se considerará la siguiente teoría, la cual aporta un mejor entendimiento a la presente investigación:

TDR como un enfoque de sistemas abiertos postula que las organizaciones están integradas en redes y en relaciones con diversos actores sociales, entendido como un producto de los patrones de dependencias y limitaciones entre organizaciones. (Granovetter, 1985) citado por (CASA DE ORTEGA, 2015). La TDR explica la necesidad de obtener recursos, para ello es necesario interactuar con el medioambiente, porque las OSFL no son internamente

autosuficientes, hacen un esfuerzo por intercambiar recursos que necesitan para su éxito o supervivencia. La OSFL obtienen recursos necesarios mediante la adaptación.

Patrones de dependencia de recursos: Los recursos pueden ser tangibles o intangibles necesarios para sus interacciones con el medio ambiente y lo que las organizaciones obtienen en un intercambio con los demás. Una OSFL dependen de una variedad de recursos para su supervivencia, éxito o alto rendimiento: la reputación de los individuos o grupos e información, el apoyo político, la legitimidad y la tecnología, son los principales factores. Los patrones de dependencia de recursos pueden entenderse en cinco dimensiones diferentes: la dependencia de recursos (de dónde los recursos provienen), la diversidad de recursos (el grado de centralización o descentralización de la afluencia de recursos), la incertidumbre sobre los recursos (el grado de previsibilidad de la afluencia de recursos), la abundancia de recursos (el grado de abundancia o escasez de recursos de una organización), la competitividad de los recursos (la percepción de la competitividad para la obtención de recursos de dentro y fuera de la organización). Los recursos para las OSFL provienen de agencias gubernamentales, de otras organizaciones con o sin fines de lucro, de sus propios negocios y actividades, y de individuos. El origen de estos recursos influye en el comportamiento, los objetivos, las misiones y funciones de la organización, Las organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la intervención comunitaria tenderán a ser similares al depender de recursos no gubernamentales. Las OFSL que dependen principalmente de fondos del sector privado tendrán características positivas hacia el mercado. Cuan diversificados son los recursos podría reflejarse sobre la heterogeneidad de las OSFL. Las organizaciones que dependen de fuentes de financiamiento estables son predecibles; las que dependen de donaciones o financiación a través de actividades de negocios son relativamente inestable e incierto. La insuficiencia de recursos tiene implicaciones negativas en la autonomía de gestión, en el desempeño organizacional, y en la continuidad de la organización. La falta de recursos críticos influye sobre la vulnerabilidad de una organización. Una gran escasez de recursos, probablemente reducirá la autonomía en los procesos de toma de decisiones y el establecimiento de objetivos de las OSFL (Seo & Lan, 2010), citado por (CASA DE ORTEGA, 2015). El grado de competitividad para obtener recursos críticos puede afectar directa o indirectamente el comportamiento organizacional y desempeño. La competencia por los recursos hace que las organizaciones no lucrativas más fiables controlen los recursos necesarios. (CASA DE ORTEGA, 2015, págs. 1-2)

2.2.2. Dirección estratégica en el sector no lucrativo

En el libro Dirección Estratégica, hacen referencia de las características y efectos esperados del Sector del voluntariado y no lucrativo, descritas en la siguiente tabla:

Tabla n° 1: Características de la Dirección Estratégica de las OSFL

CARACTERÍSTICAS	EFFECTOS ESPERADOS
<u>Objetivos y expectativas</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Los Valores e ideologías implícitos. • Pueden existir objetivos de servicio y expectativas múltiples. • Pueden existir múltiples influencias sobre la política a seguir. • Las expectativas de las instituciones donantes pueden influir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es probable tengan una importancia estratégica central. • Complica la planificación estratégica. • Gran influencia de los grupos de presión política. • Dificultad para delegar/descentralizar la toma de decisiones y las responsabilidades.
<u>Mercado y Usuarios</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Los beneficiarios de los servicios no tienen que ser necesariamente los que aportan los fondos/recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La conformidad de los servicios recibidos no se mide en términos financieros.
<u>Recursos</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Un alto porcentaje proviene del gobierno o de los patrocinadores. • Se reciben como adelanto. • Pueden existir múltiples fuentes de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La influencia de las instituciones donantes puede ser muy elevada. • Puede fomentarse más eficiencia en el uso de los recursos o de a financiación que a efectividad de los servicios prestados. • Las estrategias pueden estar dirigidas tanto a los patrocinadores como a los clientes.

Fuente y Elaboración: De los autores de la Tesis. (Johnson & Scholes, 2001)

2.2.3. Gestión Exitosa

Una gestión exitosa, abarca algunas definiciones; en los siguientes, sitios web se encontraron las siguientes:

Éxito:

“Con origen en el término latino exitus (“salida”), el concepto se refiere al efecto o la consecuencia acertada de una acción o de un emprendimiento. Su raíz se hace más o menos evidente según el contexto que usamos esta palabra, ya que muchas veces expresa “sobresalir”, “salir por encima de la competencia” “salir de la oscuridad”” (Pérez & Gardey, 2008-2016)

Competitividad:

“La competitividad se define como la capacidad de una entidad u organización con o sin fines de lucro para competir. En el ámbito económico la competitividad juega un rol

fundamental en empresas y países, definiendo así la aptitud de cada uno para poder mantenerse en el mercado. Las ventajas comparativas influyen de forma determinante ya que las mismas proporcionarán el alcance, sostenimiento y mejoramiento en cuanto a la posición socioeconómica en que se encuentre”. (Concepto.de, 2015)

Efectividad y Eficacia:

Efectividad: se refiere a la capacidad o habilidad, que puede mostrar una persona u organización para obtener determinado resultado a partir de una acción. La eficacia optimiza todos los procedimientos para obtener los mejores y más esperados resultados, también supone un proceso de organización, planificación y proyección que tendrá como objetivo que aquellos resultados establecidos puedan ser alcanzados. (DefiniciónABC, 2007-2016)

La Corporación Simon de Cirene, manifiesta sobre el éxito de las empresas Sociales:

“es aquella que logra un equilibrio entre dos polos: por una parte, será el buen servicio que brinda a su beneficiario y, por otra, será la capacidad que tenga para convocar a la sociedad a que se sume a su causa. Lograr este equilibrio le permitirá tener los fondos y los voluntarios necesarios, para entregar al beneficiario lo que necesita. Este equilibrio hará que la operación de la Empresa Social sea serena y eficaz. Al contrario, si cualquiera de estos dos elementos no estuviese bien desarrollados, inevitablemente se producirán crisis al interior de la Empresa Social. (Corporación Simón de Cirene, 2007)

De las definiciones citadas tienen en común que, para llegar al éxito, se deben tomar decisiones acertadas y oportunas sobre las acciones a seguir, estas acciones se implementaran a partir del proceso de planificación, para ello, es necesario la identificación los factores que intervienen en dicho éxito.

Es busca de la gestión exitosa de las ASFL, se describirán las siguientes teorías y herramientas Administrativas:

2.2.4. Gestión Administrativa

Origen de la Gestión Administrativa

Tabla n° 2: Teoría Clásica de la Administración

Teoría Clásica	Teoría Científica
<p>Desarrollada por el francés Henri Fayol en 1916.</p> <p>Énfasis en la estructura, la organización debería poseerla para ser eficiente.</p> <p>La eficiencia parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizarla en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas.</p> <p>Identifico los procesos de la administración:</p> <p>Planeación: avizorar el futuro y se traza el programa de acción.</p> <p>Organización: provee la estructura, y recursos para alcanzar lo planificado.</p> <p>Dirección: guiar y orientar al personal.</p> <p>Coordinación: armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.</p> <p>Control: verifica que todo suceda de acuerdo a lo planificado, el objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.</p>	<p>Formulada por Frederick Taylor en Estados Unidos, en la misma época.</p> <p>Énfasis en la tarea realizada por el operario (es decir, el cargo o función)</p> <p>La eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual.</p> <p>Desarrollo métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, equipo y habilidades de cada individuo. El método fue llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones y sistemas.</p>

Fuente: (Robbinson, 2009)

Elaboración: Autores de la tesis.

De acuerdo con Fayol, toda empresa puede ser dividida en seis funciones:

- **Funciones técnicas**, relacionadas con la producción de bienes o servicios.
- **Funciones comerciales**, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- **Funciones financieras**, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- **Funciones de seguridad**, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
- **Funciones contables**, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- **Funciones administrativas**, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas. (Robbinson, 2009)

2.2.5. Definición Gestión Administrativa

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la

empresa, es decir, cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales. (Robbins & Coulter, 2005)

Gestión de una ASFL:

Gestionar una ASFL exige responsabilidad; donde se deben emplear debidamente recursos disponibles, buscando siempre “optimizar”, para garantizar el logro del fin social propuesto. Los miembros del directorio son responsables ante los socios o fundadores y ante los organismos que han depositado su confianza, pero, sobre todo, ante las personas a quienes se presta el servicio (beneficiarios o usuarios), quienes podrían verse desamparadas si la asociación desapareciera.

2.2.6. Planeación

“Los esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan dentro de una planificación. Este proceso exige respetar una serie de pasos que se fijan en un primer momento, para lo cual aquellos que elaboran una planificación emplean diferentes herramientas y expresiones” (Pérez & Gardey, 2008 - 2016)

Para George R. Terry, “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”. (Alamillo, 2013)

Para Henry Sisk y Mario Sverdlik, la planeación es el “Análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos”. (Alamillo, 2013)

De acuerdo a los conceptos mencionados, la planeación es el proceso de selección y relación de hechos relevantes, para tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución de la acción, usa suposiciones respecto al futuro para establecer el curso de acción necesario y los medios adecuados para alcanzar los objetivos, la planificación es fundamental para el éxito de cualquier tipo de organización, persigan o no un fin lucrativo, e independientemente de su tamaño, además es la base para las áreas operativas y administrativas, minimizando así los riesgos del fracaso.

Importancia:

La planeación comprende la elección de las metas de la organización, la predicción o proyección de resultados de acuerdo a las alternativas propuestas para alcanzar esas metas, la decisión en torno a cómo lograr las metas deseadas y la comunicación de las metas y cómo hacerlas saber a toda organización. Los contadores administrativos fungen

como socios de negocios en estas actividades de planeación al ayudar a desarrollar estrategias, mejorar procesos de negocios, trabajar en equipo y comprometerse; ayudan a los gerentes a tomar las mejores decisiones y a perfeccionar el desempeño. (Horngren, Datar, & Foster, 2007)

Tipos de Planeación

- **Planeación estratégica:** Cuando se habla de planeación estratégica se hace referencia a la planeación realizada en la organización en el nivel institucional, en donde los dirigentes en ese nivel cumplen con la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles del ambiente o entorno (Pacheco, 2002, p.183).

Proceso de planeación estratégica

La planeación estratégica según Goodstein (1998) “es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo” (p.43)

El proceso de gestión estratégica en la empresa es un proceso complejo y exige un profundo examen de las condiciones en las cuales la empresa desarrolla sus actividades. Por lo tanto, requiere el conocimiento exacto de las condiciones externas e internas, decisivas a la hora de determinar las posibilidades de desarrollo de la empresa. Con tal de identificar dichas condiciones, se debe llevar a cabo un diagnóstico estratégico llamado análisis estratégico en la literatura especializada. Dicho análisis consiste en (Johnson y Scholes, 2001).

“comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los stakeholders”.

Según Dess y Lumpkin (2003) el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Esto significa que el análisis estratégico siempre debe ir antes de tomar cualquier decisión estratégica y antes de cualquier acción que emprenda la empresa y debe incluir el análisis del entorno (macro y micro entorno) y del potencial de la misma.

- **Planeación Operativa:** establece con mayor claridad la aplicación del plan estratégico, conforme a objetivos específicos, está proyectado para el corto plazo y para lo inmediato. Define las actividades por separado y busca alcanzar metas específicas, contiene; las metas, programas, procedimientos, métodos y normas,

esta planeación se centra en las operaciones corrientes, la meta principal es la eficiencia, más que en la efectividad. La planeación está dirigida a los tres niveles de la organización; a nivel directivo, gerencial y operativo con la finalidad que exista congruencia en lo que se planea en con lo que realmente se puede hacer.

2.2.7. Reconocimiento del Entorno

“Los gerentes de las organizaciones pequeñas y grandes hacen un reconocimiento del entorno, que es la revisión de grandes volúmenes de información para anticipar e interpretar los cambios en el ambiente”. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 47)

El reconocimiento del entorno consiste en la identificación, tanto de factores externos relevantes e internos clave que se encuentran en el entorno de la organización, también llamado Medio Ambiente, la plana directiva se encarga de realizar una auditoria exhaustiva de los factores y sus macro y micro indicadores del entorno que podrían afectar e influir en el éxito de las organizaciones, pero el éxito también depende de la capacidad de la organización de actuar con la calidad necesaria para alcanzar ese éxito. (Johnson & Scholes, 2001, pág. 145)

... “el éxito de un negocio está sujeto a su vigor interno que al grado de atractivo del sector”
(Villajuana, 2009)

2.2.8. Definición de Factores

Los factores del medioambiente son condiciones internas y externas que tienen un impacto significativo y deben ser tomados en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, estos proporcionan información muy importante para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos o metas propuestas. Los factores contienen indicadores que pueden determinar el comportamiento del factor. Muchos indicadores pueden observarse directamente del mundo real, sin embargo, el comportamiento futuro de estos puede encontrarse sujetos a una gran incertidumbre (Tenent & Friend, 2008, pág. 33)

Los factores internos que intervienen en el éxito son aquellas capacidades, características, recursos o aspectos que posee una organización para dar respuesta a los cambios del entorno externo.

2.2.9. Análisis externo:

El análisis externo comprende la identificación de los factores y sus indicadores exógenos relevantes que afectan al sector donde actúa la organización, y la influencia de la misma en el sector. Los indicadores externos se agrupan en macro indicadores y micro indicadores. Los indicadores externos deducidos de los factores político – legal, económico, social, ecológico y tecnológico, se denominan “macro indicadores” y los indicadores deducidos de

los factores y sus indicadores del entorno competitivo, y su posición en el sector se denominan “micro indicadores”

Métodos para identificar factores e indicadores Externos.

▪ **Análisis PEST**

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El análisis PEST es algunas veces es extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que, si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores. (Villajuna, 2008)

De acuerdo con (Johnson & Scholes) 2001, es importante mencionar que “los factores relevantes para una organización pueden no serlo para otras y con el tiempo su importancia puede variar”. (pág. 91).

2.2.10. Análisis interno:

Tradicionalmente, el análisis interno, perseguía determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva, sin embargo, en ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad. Por ello, se considera que el verdadero propósito de análisis interno es comprender las características esenciales de la empresa, las que le permiten alcanzar objetivos. En la actualidad, estos estudios se desarrollan bajo la teoría de los recursos y capacidades, donde destaca el papel predominante del análisis del interior de la organización frente al de su entorno.

Con el propósito de Identificar los recursos y capacidades internas de las ASFL, se determinaron mediante, las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, estas son:

- **Ciente:** dependiendo de los servicios que ofrecen las ASFL, se denominaran beneficiarios o usuarios, a quienes la organización debe su misión
- **Económico Financiero:** asegura los fondos económicos para invertirlo en los servicios que presta la ASFL.

- **Procesos Internos:** mediante una serie de recursos las ASFL deben ser capaces de proveer un servicio eficiente y eficaz.
- **Formación y Aprendizaje:** permiten alcanzar su meta en las tres perspectivas anteriores, capaz de generar una imagen socialmente responsable y transparente

Estos a su vez se dimensionan en:

Tabla n° 3: Factores Internos

FACTORES INTERNOS	DIMENSIÓN
Usuario/ Beneficiario	Beneficiario
Económico - Financiero	Económico
	Financiero
Procesos Internos	Estratégicos
	Gestión
Formación y Crecimiento	Desarrollo de Personas

Fuente: (Kaplan & Norton, 2001)

Elaboración: De los autores de la Tesis.

Gráfico n° 1: Adaptación del CMI a organizaciones no lucrativas



Fuente y elaboración: (Kaplan & Norton, 2001).

Una organización no lucrativa según Kaplan y Norton puede tener objetivos de alto nivel que necesita satisfacer si quiere cumplir con su misión. A partir de esto, la entidad procede a identificar los objetivos de sus procesos internos y de aprendizaje y crecimiento que le permitirán alcanzar su meta en las tres perspectivas de alto nivel.

Dependiendo del tipo de organización la perspectiva financiera también puede aparecer en la parte superior de los mapas estratégicos, próxima a la perspectiva del cliente, para señalar la importancia de proporcionar los fondos para los servicios que presta la organización. (Kaplan & Norton, 2001)

Propuesta de Indicadores para la Acción social

La propuesta de indicadores, está dirigida a la mejora de los servicios y programas de las ONG de acción social, algunos pueden ser de utilidad para servicios sociales públicas o privadas, etc., estos fueron unificados y se adaptaron, los principales modelos teóricos del ámbito empresarial (Cuadro de Mando, Modelo EFQM, Normas ISO...) con las principales aportaciones y aprendizajes generados por el Tercer Sector, tanto en España (Plataforma de ONG de Acción Social, Coordinadora de ONG para el Desarrollo, ICONG, Taula del Tercer Sector, Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia...) como a nivel internacional (Carta de Responsabilidades de las ONG internacionales, Marco de indicadores y estándares de Civicus, Alianza Mundial para la Participación Ciudadana...) (Red de consultoría Social, 2010, págs. 5-9)

Tabla 4: Indicadores y Factores Clave

AGRUPACIÓN DE INDICADORES	FACTOR CLAVE
Indicadores claves no económicos	1. Cumplimiento de la misión o de la visión 2. Impacto a corto y largo plazo 3. Efectividad de los programas o servicios 4. Sostenibilidad de la organización 5. Imagen social 6. Buen gobierno
Indicadores claves económico:	7. Diversificación de ingresos, independencia 8. Tipología de gastos 9. Resultados económicos 10. Inversiones 11. Coherencia presupuestaria
Indicadores de gestión	12. Procesos 13. Coherencia entre la misión y las actividades 14. Alianzas y otras partes interesadas 15. Comunicación 16. Transparencia y rendición de cuentas 17. Tecnología 18. Innovación 19. Información y conocimiento 20. Gestión ambiental 21. Cumplimiento de requisitos y estándares
Indicadores de destinatarios	22. Nuevos destinatarios 23. Atributos del servicio 24. Relaciones con los destinatarios 25. Calidad de vida 26. Satisfacción 27. Participación
Indicadores de financiadores	28. Nuevos financiadores 29. Atributos del servicio 30. Relaciones con los financiadores 31. Fidelización 32. Satisfacción 33. Subsanación de errores
Indicadores del equipo de personas	34. Motivación, implicación y participación 35. Satisfacción 36. Rotación 37. Formación 38. Logros y competencias 39. Salarios por categorías 40. Productividad

Fuente: (Red de consultoría Social, 2010)

Elaboración: Red de Consultoría Social

Así mismo, estos factores clave muestran posibles indicadores de medición. En el Anexo n° 1 mostramos los factores y sus indicadores de medición.

En la presente investigación los Factores internos fueron tomados de los creadores de la herramienta denominada Cuadro de Mando, Norton y Kaplan y los indicadores fueron tomados de la propuesta de factores e indicadores clave de la Red de Consultoría Social.

2.3. Asociación Sin Fines de Lucro

2.3.1. Definición

Una Asociación sin fines de lucro es la organización de personas naturales o jurídicas que realizan una actividad en común sin fines de lucro, es decir la utilidad o renta percibida no puede ser distribuida entre los asociados". (Arzapalo, 2012)

Es una entidad cuyo fin no es la persecución de un beneficio económico sino que principalmente persigue una finalidad social, altruista, humanitaria, artística y/o comunitaria. Este tipo de instituciones por lo general se financian gracias a ayudas y donaciones derivada de personas físicas, empresas, e instituciones y organizaciones de todo tipo, y en algunos casos (aunque no en todos) también se reciben ayudas estatales puntuales o regulares (en forma de subsidios, usufructo de fincas, exoneraciones fiscales o aduaneras, etc.) (Real Academia Española (RAE)).

Denominaciones: Organización sin Ánimo de Lucro (OSAL), Organización No Lucrativa (ONL), Organización sin Fines de Lucro (OSFL) o Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL), Asociación sin fines de lucro (ASFL),

Función de las ASFL

- Promover y ejecutar programas de promoción en determinada actividad.
- Promover la cooperación técnica financiera para apoyar a grupos humanos postergados.
- Motivar la participación de la comunidad en tareas de acción social.
- Apoyar programas que son base de las respectivas asociaciones.

Rol de las asociaciones sin fines de lucro

El rol principal es complementar y contribuir los programas y planes de desarrollo, que por sus limitados recursos presupuestales no pueden solucionar los grandes problemas socio económico. Atiende principalmente zonas desprotegidas y de menores recursos, privilegiando la atención de la población en riesgo y de los servicios básicos. Su objetivo se centra fundamentalmente en aspectos promotores de desarrollo.

2.3.2. Características de las ASFL

De acuerdo a la definición estructural operativa que ofrecen los autores Salmon Anheier de la Universidad de Johns Hopkins, las organizaciones sin Fines de lucro comparten cinco características:

- **Organizaciones:** Para ser organizaciones, las instituciones deben poseer una estructura interna, estabilidad en sus objetivos, límites organizativos y un documento de constitución. Según esta definición, la formalidad (tener algún estatus legal) de la agrupación no es requisito para que sea considerada organización.
- **Privadas:** Las instituciones deben tener existencia separada de los poderes públicos, es decir, deben estar separadas estructuralmente de los organismos públicos y no ejercer ninguna potestad pública. Tampoco pueden ser una unidad instrumental del gobierno ni pueden realizar actividades que se financien en forma integrada con las finanzas gubernamentales. No obstante, las instituciones pueden recibir ingresos o aportes públicos, o pueden tener funcionarios públicos entre sus directivos.
- **No distribuyen utilidades entre los miembros:** Se considera sin fines de lucro a las instituciones que no distribuyen los beneficios generados entre sus titulares o administradores. Vale decir, no están guiadas por un interés comercial. Cabe señalar que estas entidades pueden acumular excedentes en un ejercicio determinado, sin embargo, éste debe ser reinvertido en la misión básica de la entidad.
- **Autónomas:** Esta característica alude al hecho de que las organizaciones controlan sus propias actividades, poseen procedimientos propios de gobierno interno y disfrutan de un grado significativo de autonomía.
- **Voluntarias:** Esta condición se refiere a que la participación, membresía y contribución de tiempo o dinero a este tipo de institución, no debe ser obligatoria o estipulada por ley. (Salamon & Anheier, 1997)

El Código Civil Peruano establece que las ASFL deben compartir las siguientes características:

- **Concurrencia de personas:** el Código Civil no estipula el número de personas para constituir una asociación, sin embargo, estipula, el Consejo Directivo debe estar conformado por tres cargos presidencia, secretaria, y tesorería, ante ello, al menos tres personas deben constituir una Asociación sin fines de lucro, personas naturales o jurídicas o ambas a la vez, quienes desarrollaran un vínculo asociativo.
- Tener como objeto social una actividad en común.
- Contar con una organización estable con vocación de permanencia en el tiempo.

- Tener una finalidad no lucrativa.

2.3.3. Clasificación de las Organizaciones Sin Fines de Lucro

De acuerdo a las actividades que realizan organizaciones, el International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO), y el International Standard Industrial Classification (ISIC), clasifican a las organizaciones sin fines de lucro en doce categorías:

Tabla n° 5: Clasificación Internacional de las OSFL (ICNPO)

1	<i>Cultura y recreación</i>
2	<i>Educación</i>
3	<i>Salud</i>
4	<i>Servicios sociales</i>
5	<i>Medio ambiente</i>
6	<i>Desarrollo comunitario</i>
7	<i>Defensa de derechos y política</i>
8	<i>Fundaciones financieras</i>
9	<i>Organizaciones internacionales</i>
10	<i>Religión</i>
11	<i>Asociaciones Gremiales y sindicatos</i>
12	<i>Otros</i>

Fuente y elaboración: International Standard Industrial Classification (ISIC).

2.3.4. Aporte de las ASFL

Debido a la importancia de estas entidades en nuestro país podemos citar algunos aportes a la sociedad:

- Promueve la armonía social:** A pesar que sus fines son tan amplios y variados, colaboran con el bienestar y la convivencia de la sociedad. Las trabajan en la salud, la pobreza, los niños abandonados o la promoción de ciertas etnias, ofrecen soluciones o modos de canalizar temas pendientes que de no estar ellas, alterarían profundamente la paz social.
- Divulga nuevas ideas:** los nuevos movimientos o tendencias sociales morales o ideológicas, han comenzado como una entidad sin fines de lucro, por ejemplo, los ecologistas, los pacifistas o las económicas de libre mercado, han utilizado el vehículo de una empresa social para empapar a la sociedad con sus ideas. Las Empresas Sociales

tienen una alta capacidad de innovación cuando las asiste una profunda convicción por lo que hacen, y una independencia tanto del poder público como del espíritu de lucro.

- c. **Convoca a la sociedad:** además del beneficio que entrega la Empresa Social a sus asistidos, también da cara a la sociedad. Ofrece a los ciudadanos la posibilidad de colaborar con la causa. Esta colaboración se traduce en donación de fondos o en el aporte del voluntariado, ofreciendo vehículos para la práctica de valores y virtudes en un lugar concreto donde expresarla, no solo la libertad y la justicia traducida en acciones concretas. (Corporación Simón de Cirene, 2007)

2.4. Marco Normativo

Las ASFL, están obligadas a cumplir las disposiciones legales, tributarias y contables establecidas por el estado peruano.

2.4.1. Normatividad que regula las ASFL

La Constitución Política del Perú, reconoce como uno de los derechos fundamentales de la persona, la libertad constitucional de asociación en general. Dentro de ese marco constitucional, las organizaciones no lucrativas están reguladas por el Código Civil bajo las figuras legales¹ de Asociaciones, fundaciones, mutualidades o cooperativas², suelen ser organizaciones no gubernamentales (ONG), y por lo general reinvierten el excedente de su actividad en obra social. (Arzapalo, 2012)

El Tribunal Constitucional señala: “como un atributo de todas las personas a asociarse libremente sin autorización previa y con arreglo a la ley y como forma de organización jurídica”, constituye el derecho de Asociación, limitada a los fines que propone los que no serán de lucro (Orden, 2016).

La Asociación:

- a) **Definición Legal:** “organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas que a través de una actividad en común persiguen un fin no lucrativo”. Características:
- ✓ Concurrencia de personas: es decir dos o más personas naturales o jurídicas o ambas a la vez, desarrollaran un vínculo asociativo.
 - ✓ Tener como objeto social una actividad en común.
 - ✓ Contar con una organización estable con vocación de permanecía en el tiempo.
 - ✓ Tener una finalidad no lucrativa.

b) Miembros

¹ Personería Jurídica, organizaciones inscritas en Registros Públicos

² Las cooperativas pueden perseguir ánimo de lucro o no.

- ✓ Son denominados asociados, pueden ser personas naturales o jurídicas o ambas, domiciliadas o no nacionales o extranjeras.
- ✓ En caso de participación de una persona jurídica como miembro debe acreditar a su representante.
- ✓ La calidad de asociado es inherente a la persona y no es transmisible; salvo lo permita el estatuto.

c) Organización

- ✓ Son, la Asamblea General de Asociados y el Concejo Directivo.
- ✓ La Asamblea General de Asociados es el órgano supremo, integrado por todos los asociados hábiles³
- ✓ Atribuciones de la Asamblea General: elegir al Concejo Directivo, aprobar cuantías y balances, modificar (total o parcialmente) los estatutos acordar la disolución de la Asociación, además de otros asuntos que no sean competencia de otros órganos, de acuerdo a los intereses sociales, se puede otorgar a la Asamblea General las facultades que se estime pertinentes.
- ✓ Consejo Directivo: el Código Civil no establece funciones expresas, ni define los cargos directivos, solo el Presidente para casos de convocatoria, por lo tanto, corresponde al estatuto fijar las atribuciones, número de miembros y cargos directivos específicos, periodo de duración, adopción de acuerdo y otros aspectos vinculados a su funcionamiento.
- ✓ El estatuto debe fijar a quien le corresponde la representación legal asociación y el ámbito de sus facultades. Puede establecer órganos adicionales, por ejemplo, comités ejecutivos programas descentralizados, comités consultivos o asesores, según se estime conveniente definiendo al interés social: atribuciones, composición, adopción de acuerdos, según el caso.

d) Patrimonio

El estatuto también debe expresar el patrimonio social e indicar la forma como se integra (cuotas de asociados, donaciones, otras conforme a su objeto social. Los estatutos deberán establecer que en caso de disolución su patrimonio se destinará, a cualquiera de los fines contemplados en el artículo 19° Ley de Impuesto a la Renta.

2.4.2. Tratamiento Tributario y Contable

Si bien las ASFL buscan el bienestar social también, al igual que las empresas con fines de lucro, buscan maximizar sus utilidades. La gran diferencia es el destino que se le da a dichas

³ Asociado hábil cuando sus derechos están vigentes.

ganancias. Las ASFL no reparten dividendos a sus asociados, sino que estos son reinvertidos en su labor social a fin de mejorar y ampliar sus servicios.

Los beneficios sociales que generan las ASFL son externalidades positivas pues benefician a muchas personas, las cuales no pueden cubrir los costos asociados. De acuerdo a la teoría económica, las externalidades positivas deben ser alentadas por el estado mediante subsidios o exoneraciones de manera que se permita maximizar el beneficio a la sociedad.

Entonces, es lógico que el régimen tributario de una ASFL debe ser diferente al de las empresas con fines de lucro. Sin embargo, deben ser igualmente fiscalizadas a fin de verificar la re-inversión de sus excedentes.

Para toda empresa, los impuestos más importantes son el impuesto a la renta (IR) y el impuesto a las ventas (IGV). La forma en que se aplican a una ASFL lo trataremos a continuación.

A. Impuesto a la Renta

De acuerdo al artículo 19 de la Ley del Impuesto a la Renta (LIR) (D.S. 179-2004-EF, modificado por el D.L. 1120, en vigencia desde el 01/01/2013) las ASFL están exoneradas del impuesto a la renta hasta el 31/12/2018 (Ley 30404) siempre que cumplan los cuatro requisitos que indica la ley:

- a. Su instrumento de constitución comprenda exclusivamente alguno o varios de los siguientes fines: beneficencia, asistencia social, educación, cultural, científica, artística, deportiva, política, gremiales, y/o vivienda,**
- b. siempre que destinen sus rentas a sus fines específicos en el país;**
- c. no la distribuyan directa o indirectamente, entre los asociados o partes vinculadas a estos o a aquellas,**
- d. y que en sus estatutos esté previsto que su patrimonio se destinará, en caso de disolución, a cualquiera de los fines contemplados en este inciso.**

Como se observa, el punto c es el más complejo de fiscalizar, debido a que, como ocurre en diversos países, muchas ASFL son creadas exclusivamente para ser exoneradas de obligaciones tributarias y desviar dichas exoneraciones a la distribución indirecta a sus asociados. (Bahamonde, 2014)

Por ello es necesario que las ASFL actúen con la mayor transparencia posible teniendo cuidado de no realizar gastos o costos que pudiera ser considerado una distribución indirecta a los asociados o a personas o empresas vinculadas a ellos.

➤ **Personas o empresas o entidades vinculadas a una ASFL**

El artículo 24, letra A, del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta, establece cuando una o más persona, empresas o entidades son partes vinculadas a una ASFL. Así, las personas, empresas o entidades son partes vinculadas a una ASFL cuando:

- Ocupen cargos de dirección, gerencia, administración u otros, que le otorguen poder de decisión en los acuerdos financieros, operativos y/o comerciales.
- Cuando realicen un aporte significativo que represente más del 30% del patrimonio de la ASFL.
- Cuando dicho aporte significativo sea efectuado por personas con parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.
- Cuando dos o más personas jurídicas vinculadas entre sí aporten más del 30% a su patrimonio.
- Cuando los socios, participacionistas u otros sujetos de las personas jurídicas o entidades vinculadas entre sí, sean directores, gerentes, administradores o directivas de éstas y sean a su vez, asociados a una ASFL con poder de decisión en los acuerdos financieros, operativos y/o comerciales que se adopten.
- Cuando exista un contrato de colaboración empresarial con contabilidad independiente, el contrato se considerará vinculado con la ASFL siempre que las partes contratantes sean a su vez fundadores o asociados de aquellas y participen en más de 30% en el patrimonio del contrato o representen por lo menos el 30% del total de las partes contratantes de aquél.
- Cuando en el ejercicio gravable anterior, el 80% o más de sus ventas, servicios u otro tipo de operaciones, se realicen en beneficio de la ASFL, siempre que tales operaciones, a su vez, representen por lo menos el 30% de las compras o adquisiciones de aquellas en el mismo periodo.
- Tratándose de operaciones que se ejecuten por periodos mayores a tres ejercicios gravables, tales porcentajes se calcularán teniendo en cuenta el porcentaje promedio de ventas o compras, según sea el caso, realizadas en los tres ejercicios gravables inmediatos anteriores.
- La vinculación, de acuerdo a alguno de los criterios establecidos, también operará cuando la transacción sea realizada utilizando personas o entidades interpuestas, domiciliadas o no en el país, con el propósito de encubrir una transacción entre las partes que se consideran vinculadas.
- La vinculación quedará configurada en los supuestos señalados en las disposiciones anteriores cuando se verifique la causal. Configurada la vinculación, ésta regirá desde ese momento hasta el cierre del ejercicio gravable.

➤ **Supuestos de distribución indirecta entre los asociados o partes vinculadas**

De acuerdo a la LIR, se considerará que la ASFL distribuye indirectamente rentas entre sus asociados o partes vinculantes, cuando:

- Gastos particulares ajenos a las actividades no lucrativas que desarrolla la ASFL o gastos particulares asumidos de sus asociados.
- Gastos sobrevaluados con respecto al valor de mercado.
- Gastos sobre los cuales no se manifiesta su naturaleza o destino, o que no cuenten con sustento documentario.
- Utilización de bienes de la entidad en actividades distintas a sus fines o cesión de bienes recibidos en donación.

➤ **Cancelación de la exoneración**

En caso la SUNAT detecte un incumplimiento a uno de los requisitos que indica la LIR, cancelará la inscripción en el Registro de Entidades Exoneradas del Impuesto a la Renta, dejando sin efecto la resolución que la calificó como tal y gravará la totalidad de las rentas obtenidas en el ejercicio gravable objeto de fiscalización. La ASFL podrá solicitar nuevamente su inscripción a partir que se venza el ejercicio siguiente al que fue materia de la cancelación.

B. Impuesto general a las ventas

De acuerdo al artículo 9.2 de la Ley del Impuesto General a la Ventas, las empresas que no realicen actividad empresarial son sujetas al impuesto cuando:

- Importen bienes afectos;
- Realicen de manera habitual las demás operaciones comprendidas dentro del ámbito de aplicación del impuesto (artículo 1° de la Ley).

Siguiendo lo indicado en dicho artículo, la habitualidad se calificará en base a la naturaleza, características, monto, frecuencia, volumen y/o periodicidad de las operaciones, conforme a lo que establezca el Reglamento. Se considera habitualidad la reventa.

La figura de la “habitualidad “está muy bien explicada en el artículo: “Puede una Asociación sin Fines de Lucro ser Contribuyente del IGV?”, del estudio Caballero Bustamante. Este estudio indica que la figura de la habitualidad se aplica a contribuyentes que no realizan actividad empresarial. En el caso de servicios prestados por las ASFL, se considerarán habituales si son onerosos (reciben un pago por el servicio) y que sean similares con los de carácter comercial. Como ejemplo se analiza el caso de una ASFL, cuyo fin es la defensa ecológica, a la cual las empresas mineras de la zona le solicitan elaborar un informe de impacto ambiental, el cual será

remunerado. Debido a que esta actividad es onerosa, es decir recibe un pago, y a que el estudio puede ser ejecutado por otras entidades comerciales, el pago de este estudio si debe ser gravado con el IGV.

En el caso de venta de bienes efectuados por la ASL, para no ser gravadas con el IGV se debe cumplir: a) no estén gravados con el impuesto a la transferencia de bienes usados, salvo que sean habituales; b) si los bienes vendidos no serán utilizados para realizar operaciones gravadas.

En el artículo en cuestión se analizan dos ejemplos, el primero acerca de una iglesia evangélica inscrita como una ASFL que vende un auto adquirido en el 2002 para usos de movilidad interna a un tercero, transacción que no estaría sujeta al pago del IGV debido a que no existe habitualidad y el bien no será usado para operaciones gravadas. El otro ejemplo es el de una ONG, constituida como ASFL, la cual realiza cursos de capacitación remunerados a empresas agroindustriales de su zona de operaciones. La empresa pretende vender equipos de cómputo, impresoras y equipos de aire acondicionado para ser utilizados en el dictado de dichos cursos. Dado que el dictado de cursos de capacitación, son onerosos y por lo tanto gravados, la venta de estos equipos si están afectos al IGV.

➤ **Crédito Fiscal**

De acuerdo al artículo 18° de la LIGV, y al artículo de Caballero Bustamante, los contribuyentes tendrán derecho al crédito fiscal si:

Que sea permitido como gasto o costo de la empresa, es decir como desembolso necesario para mantener o generar la renta, aun cuando el contribuyente del IGV no esté afecto al pago del Impuesto a la Renta;

Que se destinen a operaciones por las que se debe pagar el Impuesto, es decir, solo será posible utilizar como crédito fiscal cuando esté vinculado a operaciones gravadas con el IGV.

El referido artículo de Caballero Bustamante, analiza un ejemplo en el cual una ASFL que realiza capacitación a sus miembros a fin que puedan exportar sus productos, que no realiza operaciones gravadas y que necesita comprar activos para estos fines. ¿Estos activos serán gravados con el IGV? De acuerdo al segundo punto, la capacitación no está gravada con el IGV por lo tanto no podría ser utilizada como crédito fiscal. Pero el IGV pagado si podría ser parte del costo del bien.

Otro ejemplo muy importante es la utilización del IGV de los pagos por concepto de energía eléctrica y agua potable de una ASFL que presta servicio gravados con el IGV,

pero también cuenta con cuotas ordinarias de los asociados y percibe donaciones. El análisis de este caso desarrollado por Caballero Bustamante, indica que se debe determinar las operaciones gravadas y no gravadas y prorratear el IGV. Las cuotas de los asociados no son gravadas con el IGV y las donaciones no están comprendidas como operación no gravadas para la aplicación de la prorrata. Por lo que para lo que corresponde al crédito fiscal entrará el porcentaje aplicado al prorratearlo considerando el porcentaje de las operaciones gravadas.

Otro ejemplo, también muy importante, es el de una ASFL que fue constituida en enero de 2010, que se dedicará a operaciones gravadas con el IGV a partir de noviembre de ese año y que en febrero compró un inmueble para fines administrativos. En ese mismo mes, la ASFL recibió ingresos por cuotas de sus asociados, cuotas extraordinarias y pagos destinados a adquirir la condición de socios. ¿Podrá utilizar el IGV de la compra del inmueble como crédito fiscal en el mes de febrero o en su defecto deberá ser considerado como costo? De acuerdo al análisis realizado en el citado artículo, nuestra legislación toma en cuenta el método de sustracción sobre la base financiera del tipo “impuesto contra impuesto”, el cual consiste en deducir en un mes determinado, la totalidad del impuesto abonado en las compras efectuadas en el mismo periodo, siempre que su destino sea la realización de operaciones gravadas. De los ingresos recibidos en febrero, solamente los ingresos debido a la entrada de nuevos socios se consideran gravados para el prorrateo del crédito fiscal. El porcentaje de las operaciones no gravadas se considerará como parte del costo del activo fijo.

C. Tratamiento de Donación para el Impuesto a la Renta

La donación de bienes será considerada como gasto deducible para la determinación del Impuesto a la Renta, siempre que cumpla con las condiciones dispuestas por la normatividad de dicho impuesto

El artículo 37, inciso x, de la LIR dice lo siguiente:

“A fin de establecer la renta neta de tercera categoría se deducirá de la renta bruta los gastos necesarios para producirla y mantener su fuente, así como los vinculados con la generación de ganancias de capital, en tanto la deducción no esté expresamente prohibida por esta ley, en consecuencia, son deducibles⁴ dependencias del Sector Público Nacional, excepto empresas, y de entidades sin fines de lucro cuyo objeto social comprenda uno o varios de los siguientes fines:

⁴ Resolución Ministerial N° 240-2006-EF/15

- (i) beneficencia; (ii) asistencia o bienestar social; (iii) educación; (iv) culturales; (v) científicos; (vi) artísticos; (vii) literarios; (viii) deportivos; (ix) salud; (x) patrimonio histórico cultural indígena; y otros de fines semejantes; siempre que dichas entidades y dependencias cuenten con la calificación previa por parte de la SUNAT.

Para que las donaciones sean aceptadas como gastos, tanto los donantes como los donatarios deben cumplir con las siguientes obligaciones:

Obligaciones del Donante

El donante deberá considerar lo siguiente:

- Solo podrán deducir la donación si las entidades beneficiadas se encuentran calificadas previamente por el MEF como entidades receptoras de donaciones.
- Tratándose de donaciones a entidades y dependencias del Sector Público Nacional, excepto empresas, La donación se acreditará mediante el acta de entrega y recepción del bien donado y una copia autenticada de la resolución correspondiente que acredite que la donación ha sido aceptada.
- Tratándose de las demás entidades beneficiarias, mediante el Comprobante de recepción de donaciones, el cual se emitirá y entregará en la forma y oportunidad que establezca la SUNAT. Sin embargo, mientras SUNAT no regule la forma y oportunidad de entrega de dicho comprobante, las entidades beneficiarias deberán extender y entregar a sus donantes un comprobante en el que se consigne lo siguiente:
 - Nombre o Razón social del Donante
 - Documento de identidad o número de RUC, según corresponda.
 - Los datos de identificación del bien donado, su valor, estado de conservación, fecha de vencimiento que figure impresa en el rotulado inscrito o adherido al envase o empaque de los productos perecibles, de ser el caso, así como la fecha de donación.

IMPORTANTE:

De conformidad con el Código Penal y la Ley Penal Tributaria, respectivamente, constituye delito contra la fe pública, la emisión de comprobantes de recepción de donaciones por montos mayores a los efectivamente recibidos, y delito de defraudación tributaria la deducción de dicho mayor monto, siempre que en este último caso el donante haya dejado de pagar, en todo o en parte, los tributos correspondientes. (Orden, 2016)

La donación de dinero se deberá realizar utilizando Medios de Pago, cuando corresponda, de conformidad con lo establecido en el artículo 3° de la Ley N° 28194.

Los bienes perecibles deben ser entregados físicamente al donatario antes de la fecha de vencimiento que figure en el rotulado inscrito o adherido al envase o empaque de los productos perecibles, de ser el caso o, de no existir dicha fecha, dentro de un plazo que permita su utilización.

Obligaciones de las Entidades Perceptoras de Donaciones

Los donatarios tendrán en cuenta lo siguiente

Tratándose de la entidad sin fines de lucro

- Los donatarios deberán estar calificados por el Ministerio de Economía y Finanzas como entidad receptora de donaciones. El MEF remitirá a la SUNAT la Resolución Ministerial mediante la cual califique a la entidad como receptora de donaciones a fin que la SUNAT realice de oficio la actualización del Registro de Entidades Receptoras de Donaciones. Los Donatarios no estarán obligados a inscribirse en citado registro. La calificación otorgada tendrá una validez de tres años, pudiéndose solicitar su renovación.
- Emitirán y entregarán el Comprobante de recepción de donaciones en la forma y oportunidad que establezca la SUNAT. Sin embargo, mientras SUNAT no regule la forma y oportunidad de entrega de dicho comprobante, las entidades beneficiarias deberán extender y entregar a sus donantes un comprobante en el que se consigne:
 - Nombre o Razón social del Donante.
 - Documento de identidad o número de RUC, según corresponda.
 - Los datos de identificación del bien donado, su valor, estado de conservación, fecha de vencimiento que figure impresa en el rotulado inscrito o adherido al envase o empaque de los productos perecibles, de ser el caso, así como la fecha de donación.

IMPORTANTE:

De conformidad con el Código Penal y la Ley Penal Tributaria, respectivamente, constituye delito contra la fe pública la emisión de comprobantes de recepción de donaciones por montos mayores a los efectivamente recibidos, y delito de defraudación tributaria la deducción de dicho mayor monto, siempre que en este último caso el donante haya dejado de pagar, en todo o en parte, los tributos correspondientes. (Orden, 2016)

Tratándose del Sector Público

- Las entidades y dependencias del Sector Público Nacional, excepto empresas, se encuentran calificadas como las entidades receptoras de donaciones con carácter

permanente. No requieren inscribirse en el "Registro de entidades receptoras de donaciones" a cargo de la SUNAT.

- Emitirán y entregarán una copia autenticada de la resolución que acredite que la donación ha sido aceptada, debiendo indicar:
 - Nombre o Razón social del Donante
 - Documento de identidad o número de RUC, según corresponda.
 - Los datos de identificación del bien donado, su valor, estado de conservación, fecha de vencimiento que figure impresa en el rotulado inscrito o adherido al envase o empaque de los productos perecibles, de ser el caso, así como la fecha de donación.

Aplicación de las Donaciones como gasto

Los donantes deberán consignar lo siguiente

1. La donación podrá ser deducida como gasto en el ejercicio en que se produzca cualquiera de los siguientes hechos:
 - Tratándose de efectivo, que la donación conste en escritura pública.
 - Tratándose de bienes inmuebles, que la donación conste en escritura pública, con identificación individual del inmueble donado, de su valor y el de las cargas que ha de satisfacer el donatario.
 - Tratándose de títulos valores (cheques, letras de cambio y otros documentos similares), que estos sean cobrados
 - Tratándose de bienes muebles registrables de acuerdo a la ley de la materia, que la donación conste en un documento de fecha cierta, en la que se identifique al bien donado, su valor y el de las cargas que ha de satisfacer el donatario, de ser el caso.
 - Tratándose de otros bienes muebles, que la donación conste en un documento de fecha cierta, en el que se especifiquen las características, valor y estado de conservación. Adicionalmente, en el documento se dejará constancia de la fecha de vencimiento que figure en el rotulado inscrito o adherido al envase o empaque de los productos perecibles, de ser el caso.
2. Los donantes acreditarán la realización de la donación a las entidades y dependencias del Sector Público Nacional, excepto empresas, mediante: El acta de entrega y recepción del bien donado; y una copia autenticada de la resolución correspondiente, que acredite que la donación ha sido aceptada.
3. Tratándose de donaciones efectuadas por las sociedades, entidades y los contratos de colaboración empresarial a que se refiere el último párrafo del Artículo 14^o de la Ley del Impuesto a la Renta, la donación se considerará efectuada por las personas

naturales o jurídicas que las integran o que sean parte contratante, en proporción a su participación.

Límite para el Gasto por Donaciones.

Para las empresas

La deducción de la donación, como gasto, no podrá exceder del 10% de la renta neta de tercera categoría, luego de efectuada la compensación de las pérdidas que se determinan de acuerdo a lo normado por la Ley del Impuesto a la Renta.

Para las Personas Naturales sin empresas:

Los perceptores de rentas distintas a la de tercera categoría, aplicaran la deducción por donaciones hasta un monto que no podrá exceder del 10% de la renta neta global anual, luego de efectuada la compensación de pérdidas.

El saldo de las deducciones no absorbidas por la Renta Neta Global no podrá ser aplicado en los ejercicios siguientes.

A fin de determinar el límite del 10% de la renta neta global anual, la donación máxima deducible será calculada de acuerdo a lo siguiente:

$$\frac{\text{RNG} - \text{ITF} - (\text{Pt} + \text{Pt-1}) + \text{RNFE}}{11}$$

$$\text{Donación Máxima Deducible} = 11$$

Donde:

RNG = Renta Neta Global

ITF = Deducción por ITF del ejercicio

Pt = Pérdida del ejercicio

Pt-1 = Pérdida de ejercicios anteriores

RNFE = Renta Neta de Fuente Extranjera

Si el trabajador sólo percibe rentas de quinta categoría, el gasto por concepto de donaciones sólo podrá ser deducido en el mes de diciembre, con motivo de la regularización anual de la retención que por dichas rentas efectuó el empleador. Las donaciones efectuadas se acreditarán de la siguiente manera:

Tratándose del Sector Público:

Mediante el acta de entrega y recepción del bien donado y una copia autenticada de la resolución correspondiente que acredite que la donación ha sido aceptada.

Tratándose de entidades sin fines de lucro:

Mediante el Comprobante de recepción de donaciones, el cual se emitirá y entregará en la forma y oportunidad que establezca la SUNAT. Sin embargo, mientras SUNAT no regule la forma y oportunidad de entrega de dicho comprobante, las entidades beneficiarias deberán extender y entregar a sus donantes un comprobante en el que se consigne lo siguiente:

- Nombre o Razón social del Donante
- Documento de identidad o número de RUC, según corresponda.
- Los datos de identificación del bien donado, su valor, estado de conservación, fecha de vencimiento que figure impresa en el rotulado inscrito o adherido al envase o empaque de los productos perecibles, de ser el caso, así como la fecha de donación.

➤ **Libros Contables**

Dada lo complejo que resulta los temas de exoneraciones al impuesto a la renta, IGV y crédito fiscal, es muy importante el manejo de los documentos necesarios para tener todo en orden y no tener problemas con la fiscalización que debe ejercer la SUNAT. A pesar de estar obligados a llevar ciertos documentos contables, no debe verse como tal sino como parte de una estrategia de transparencia que podría revertir en una mayor confianza de nuestros donantes, personal voluntario y nuestros clientes.

Las ASFL deben observar las disposiciones referidas a los libros y/o registros correspondientes a asuntos tributarios, regulados por R.S. N° 286-2009/SUNAT y sus modificaciones.

De acuerdo al artículo Plan Contable General Empresarial de ASFL (Asesor Empresarial), las ASFL deberán llevar los documentos y registros (ANEXO)

2.4.3. Inscripción de las ASFL como ente receptor de donaciones

1. La entidad Receptora de Donaciones tiene que indicar en su estatuto si es receptora de donaciones de acuerdo a Ley (Objeto de Asociación)
2. Realizar el trámite ante SUNAT y a la vez ante el Ministerio de Economía y Finanzas, que son las entidades autorizadas.
3. El MEF para controlar y la SUNAT para que pueda emitir el comprobante como entidad receptora.
4. Requisitos: ver (ANEXO N° 2)

2.5. Definición de Términos Básicos

Suspensión temporal de actividades: Se entiende como suspensión temporal de actividades al período de hasta doce (12) meses calendario consecutivos en el cual el contribuyente y/o responsable o el sujeto inafecto no realiza ningún acto que implique la

generación de ingresos gravados o no con el Impuesto a la Renta, ni la adquisición de bienes y/o servicios relacionados con su actividad. El plazo para que comunique la suspensión temporal es de 5 días hábiles, contados a partir de la fecha de producido el hecho. (sunat, 2002)

Baja de Oficio: La baja de oficio es un proceso a través del cual la SUNAT verifica el comportamiento tributario de los contribuyentes inscritos en el RUC y de acuerdo a ello la SUNAT de oficio podrá dar de baja un número de RUC cuando presuma, en base a la verificación de la información que consta en sus registros, que el sujeto inscrito no realiza actividades generadoras de obligaciones tributarias, o de haber transcurrido el plazo de doce (12) meses de suspensión temporal de actividades, sin haber comunicado el reinicio de éstas. En tales casos la SUNAT notificará dichos actos. (sunat, 2002)

Habido: Es la condición del contribuyente, cuando el domicilio ha sido confirmado por la SUNAT. Es el estado que deben tener todos los contribuyentes. (sunat, 2002)

No Habido: La SUNAT procederá a requerir a los contribuyentes que adquirieron la condición de no hallados, para que cumplan con declarar o confirmar su domicilio fiscal, bajo apercibimiento de asignarle la condición de NO HABIDO.

Este requerimiento puede efectuarse mediante publicación en la página web de la SUNAT, hasta el décimo quinto día calendario de cada mes, entre otros medios. Los contribuyentes así requeridos tienen hasta el último día hábil del mes en que se efectuó la publicación, para declarar o confirmar su domicilio fiscal.

Adquieren la condición de NO HABIDO, los contribuyentes que, transcurrido el plazo detallado, no declararon ni confirmaron su domicilio fiscal. (sunat, 2002)

Desarrollo: El desarrollo está vinculado a la acción de desarrollar o a las consecuencias de este accionar. Es necesario por lo tanto rastrear el significado del verbo desarrollar: se trata de incrementar, agrandar, extender, ampliar o aumentar alguna característica de algo físico (concreto) o intelectual (abstracto). Desarrollo Cultural: Se Puede definir como un proceso a través del cual un estado o cualquier ámbito territorial, incluyendo el municipio, la comunidad y en una escala más reducida el barrio incrementa la participación de la población en la vida cultural y promueve la creatividad de todos los ciudadanos. De igual modo define su identidad y diversidad, ajustándose a las condiciones históricas concretas de su contexto y a un proyecto de futuro. (Wikipedia, 2015)

Donación: es el acto que consiste en dar fondos u otros bienes materiales, generalmente por razones de caridad. En algunos ordenamientos jurídicos está regulada como contrato.

Algunas religiones y culturas no aceptan donaciones de órganos o de sangre (por ejemplo, los Testigos de Jehová no aceptan las de sangre), sin importar la gravedad del paciente necesitado del trasplante. En algunos países existen leyes que prohíben que individuos o corporaciones donen grandes sumas de dinero a políticos.

Muchas organizaciones sin fines de lucro tienen como principal fuente de financiamiento las donaciones de los interesados. (Wikipedia, 2015)

Donante: Un donante en acepción general, es una persona que dona algo voluntariamente, pero a veces se aplica en situaciones donde una donación es pagada como un servicio. (Wikipedia, 2015)

Exonerar: La primera definición de este vocablo es dejar a una persona sin una carga, peso u obligación. En este caso, el verbo se construye con régimen preposicional más “de”.

La segunda definición es destituir o separar a alguien de un empleo, o también privar y quitar la dignidad o el honor a una persona.

En el caso de la separación del empleo se aplica en el ámbito público, tal como la cesantía, pero con un valor más grave. Ya que se exonera a alguien cuando hay una razón delictiva, y que por razones incluso morales no se permite que continúe en el cargo que ejercía. Incluso en algunas legislaciones, la exoneración lleva alguna otra sanción como, por ejemplo, la imposibilidad de acceder a la jubilación.

En el ámbito Económico se denomina exonerar una carga tributaria cuando el cumplimiento de esa obligación es liberado temporalmente u otorgado a través de una ley. El acto de exonerar ese pago fiscal se convierte en una especie de subvención que se les otorga a las empresas para facilitarles el desarrollo y generación de determinadas actividades. (Wikipedia, 2015)

Tributos: Los tributos son ingresos públicos de derecho público que consisten en prestaciones pecuniarias obligatorias, impuestas unilateralmente por el Estado, exigidas por una administración pública como consecuencia de la realización del hecho imponible al que la ley vincule en el deber de contribuir. Su fin primordial es el de obtener los ingresos necesarios para el sostenimiento del gasto público, sin perjuicio de su posibilidad de vinculación a otros fines. (Wikipedia, 2015)

ONG: Son las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo son instituciones privadas sin fines de lucro que cuentan con una estructura y política de dirección autónoma, independiente del Gobierno y de las instituciones estatales, así como de las Agencias Gubernamentales de Cooperación y de los propios beneficiarios. Dichas instituciones privadas pueden adoptar personería jurídica según el Código Civil (Decreto Legislativo N°

295), Sección Segunda Personas Jurídicas, como Asociaciones o Fundaciones. De acuerdo a este marco jurídico, su estructura orgánica se ajusta a lo señalado en el Código Civil.

El objetivo de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo es ejecutar proyectos o programas de desarrollo que busquen reducir los niveles de pobreza que afectan a la mayoría de los peruanos, así como, fomentar mecanismos de participación de la población beneficiaria en la identificación, diseño de objetivos e implementación de los proyectos que ejecutan en áreas prioritarias de acuerdo a la política nacional de desarrollo y a los programas regionales o locales.

CAPÍTULO 3 : MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Operacionalización de variables

En la siguiente tabla muestra la variable objeto de estudio, así como su definición conceptual y operacional, donde se edifican claramente las dimensiones e indicadores que darán origen al instrumento de investigación. Cada una de las dimensiones, fueron definidas con la finalidad de delimitar el alcance de cada factor, así, evitar desvincularse con el objetivo de la investigación.

En base a los antecedentes, teorías y herramientas administrativas se han propuesto factores e indicadores comunes que intervienen en el funcionamiento y éxito de las ASFL de la ciudad de Cajamarca, dimensionados en Factores externos de mayor relevancia y pertinencia y factores internos clave, los mismo que son jerarquizados por la muestra de acuerdo a la experiencia de los directivos de estas organizaciones.

Tabla n° 6: Operacionalización de la Variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES
Factores que intervienen en la gestión exitosa de las Asociaciones sin fines de lucro en la ciudad de Cajamarca en el 2016	Los factores del medioambiente son condiciones internas y externas que tienen un impacto significativo y deben ser tomados en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, estos proporcionan información muy importante para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos o metas propuestas. Los factores que pueden determinar el comportamiento del factor. Muchos indicadores pueden observarse directamente del mundo real, sin embargo, el comportamiento futuro de estos puede encontrarse sujetos a una gran incertidumbre (Tennent & Friend, 2008, pág. 33). Los factores internos que intervienen en el éxito son capacidades, características, recursos o aspectos que posee una organización para dar respuesta a los cambios del entorno externo.	Puntuaciones obtenidas en escala de Likert con cinco niveles. En el cuestionario de afrontamiento (elaboración propia) de treinta y dos ítems que describen los factores externos e internos, donde los entrevistados marcaron el grado de intervención de cada uno de ellos en su organización, tomando los siguientes valores de 0 a 4 respectivamente (No interviene, baja, regular, moderada y alta intervención). Luego del pilotaje de las 11 dimensiones se tomo el puntaje mas alto del afrontamiento de cada uno de los factores.	Factores Externos	Político - Legal	Exoneración del impuesto a la renta (IR) Deducción como gasto de IR de las empresas donadoras Limite del 10% como deducción del IR para donadores Subvenciones del estado para su organización.
				Económico	Fiscalización de las ASFL Desaceleración de la economía Financiamiento de entes del gobierno nacional y local
				Social	Índice de pobreza genera mayor demanda de servicios gratuitos. Apoyo de la sociedad a las organizaciones sin fines de lucro
				Tecnológico	Nuevas Tecnologías
				Competidores	Empresas que realizan la misma actividad Competidores por financiamiento, donaciones y voluntarios Incremento de nuevos competidores Incremento de usuarios y/o beneficiarios al año
				Beneficiario	satisfacción del beneficiario con el servicio. Atributos del servicio.
				Económico	Rentabilidad de la empresa. Diversificación de fuentes de ingreso % de variación de los ingresos.
				Financiero	Cumplimiento de gastos según lo planificados Relación con los financistas y/o donadores. Incremento del numero de financistas, donadores, voluntarios
				Estratégicos	Misión / Visión, valores, objetivos estratégicos Impacto de la organización en la sociedad Efectividad, cumplimiento de los planes operativos Sostenibilidad Imagen Social de la organización en la sociedad
				Gestión	Proceso de control interno Transparencia Marketing Motivación, compromiso y participación.
				Desarrollo de Personas	Rotación de asociados, voluntarios, donadores Capacitación del personal y voluntariado.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es mixto, es decir cualitativo-cuantitativo, así mismo es exploratorio, descriptivo y transversal.

Es Mixto porque los factores internos y externos que intervienen en el éxito de las ASFL son variables cualitativas, los mismos que serán medidos o cuantificados por la muestra de la presente investigación.

“Esta metodología reconoce el valor del conocimiento como algo que se ha construido a través de medios cualitativos tales como la percepción y la experiencia basada en los aspectos fáticos del mundo en el que vive la gente. Otra característica clave del enfoque del método mixto es que rechaza el dualismo que se establece entre lo cualitativo o hechos de apoyo y lo cuantitativo o metodologías subjetivas cuyo valor se basa sólo en la exclusividad de uno y otro”. (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, págs. 14-26)

Es exploratorio porque no se realizaron estudios amplios sobre Asociaciones sin Fines de lucro y los factores que intervienen es su éxito en la ciudad de Cajamarca, así mismo, debido al impacto social que estas organizaciones representan, es de interés para los autores de la presente investigación, determinar los factores clave que intervienen positiva o negativamente en el cumplimiento de sus objetivos. El estudio exploratorio permitió obtener información más completa y establecer la posibilidad de realizar una investigación de mayor alcance para este tipo de organizaciones

(Hernández , Fernández, & Baptista, 2006), mencionan que el estudio exploratorio tiene como propósito ... “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se han abordado antes”. (pág. 114)

Es descriptivo porque permitió identificar y especificar los factores externos e internos de alto grado de intervención en el éxito de las ASFL con mayor precisión en un momento dado, en una muestra.

“El método transversal descriptivo tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o —generalmente— más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas” (Técnicas de Estudio, s.f.)

Así mismo, la investigación es transversal o transaccional porque los datos fueron recolectados en solo momento, midiéndose la variable sin intervenir en ellos, ni manipularlos.

Tabla n° 7: Esquema del Estudio Transversal

Estudio	Tema 1
El estudio se efectuó en una muestra de 42 Asociaciones sin Fines de Lucro, exoneradas de Impuesto a la Renta, que operan en la ciudad de Cajamarca en el 2016.	Factores que intervienen en la Gestión exitosa de las ASFL.

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis.

3.3. Material

3.3.1. Unidad de estudio

Asociaciones Sin Fines de Lucro ubicadas en la ciudad de Cajamarca.

3.3.2. Población

La población seleccionada son 71 Asociaciones Sin Fines de Lucro, exoneradas del impuesto a la renta.

Criterios de inclusión: las ASFL: para identificar a la población se solicitó la relación de entidades sin fines de lucro inscritas en la Intendencia Regional de Cajamarca SUNAT, quienes proporcionaron dos listas de 179 Asociaciones, de las cuales 108 se encuentran activas el cual constituye el primer criterio de inclusión. Se considera que las ASFL exoneradas de impuesto a la renta, están en condiciones de identificar los factores que influyen en su desarrollo, puesto que han pasado el proceso de formalización.

3.3.3. Muestra

“El objetivo de la estadística inferencial es hacer deducciones con respecto a la población basándose en la información contenida en una muestra. Los métodos básicos de la estadística inferencial son la estimación de los parámetros de una población y su contraste mediante la prueba de hipótesis” (Sweeney, Anderson, & Williams, 2004, pág. 244)

Debido a que es casi imposible estudiar a cada individuo de una población, la estadística inferencial nos permite obtener conclusiones sobre la base de la información extraída de una muestra.

Resulta obvio entonces, la importancia de la selección adecuada de la muestra pues debe ser representativa de la población a estudiar. Hay diversas formas de seleccionar una muestra siendo lo más común seleccionarla en forma aleatoria. (Sweeney, Anderson, & Williams, 2004)

El tamaño de una muestra es de suma importancia para la precisión de la inferencia estadística. El tamaño ideal sería el de toda la población, pero sería muy costoso realizar el

censo para determinar los parámetros de la muestra. La elección del tamaño de la muestra implica un equilibrio entre costo y precisión.

Comúnmente, es mejor especificar primeramente la precisión que se desea. El nivel de precisión significa el tamaño aproximado del intervalo de confianza; tamaños menores dan más precisión.

Para una muestra aleatoria con población finita, el tamaño de la muestra de una proporción está dado por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- N: total de la población.
- Z_{α} : 1.96 (distribución normal, para un intervalo de confianza de 95%).
- p: proporción esperada.
- q: 1-p.
- i: nivel de precisión.

En nuestro caso, tomando los valores siguientes:

- N=71 Asociaciones sin fines de lucro exoneradas de Impuesto a la renta.
- $Z_{\alpha}=1.96$
- P=0.5 (maximiza tamaño de la muestra).
- q= 0.5
- i=0.1.
- **n = 42**

3.4. Métodos

3.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos e instrumentos, son aquellos medios técnicos que se utilizan para registrar las observaciones o facilitar el tratamiento de la información. Partiendo del objetivo del estudio y la información que se ha incorporado a lo largo del proceso de investigación, en el presente estudio se aplicó:

a. Técnica Documental: permitió recabar información para la construcción del marco teórico y metodológico, así mismo, permitió identificar los factores internos y externos comunes que intervienen en el éxito de las ASFL, planteados por los investigadores del tema.

- Se realizó una búsqueda documental en textos y en la web de trabajos realizados en torno al tema objeto de la investigación, posteriormente fueron analizadas y descritos.
- Se analizaron semejanzas del tema de investigación, entre los documentos y estudios hallados.
- Se procedió a la identificación y anotación de las teorías de mayor relevancia que permiten darle sentido al estudio.
- Se identificaron factores comunes que intervienen en la gestión de las ASFL.

b. Instrumento de recolección de datos: se realizó mediante una encuesta directa. El contacto directo con los miembros de las Asociaciones Sin Fines de Lucro y el acopio de testimonios permitieron confrontar la teoría y la práctica con la finalidad de determinar los factores clave que intervienen en el éxito de las mismas. Ver ANEXO N° 3.

Validación del instrumento aplicado

Con la finalidad de validar este instrumento de recolección de datos, se realizó una prueba piloto, es decir, se aplicó la encuesta a tres miembros del Consejo Directivo de las ASFL, para comprobar el entendimiento de la variable a tratar, ante el poco entendimiento se consideró realizar la encuesta de manera personal.

El presente instrumento desde el punto de vista de su elaboración, contenido y criterio fue validado por el juicio de tres especialistas con conocimientos del tema. A través del conocimiento y experiencia en el tema, los especialistas consideraron válido el cuestionario. Ver ANEXO N° 4.

3.4.2. Métodos y procedimiento de análisis de datos

En el instrumento de confrontación aplicado, los entrevistados indicaron el nivel de intervención en una escala de Likert con cinco niveles, (no interviene, baja, regular, moderada y alta intervención), a cada uno de los niveles se le asignó una puntuación del 0 a 4 respectivamente.

Cada uno de los factores propuestos fueron codificados, desde F 1 hasta F 32, los datos fueron analizados por el paquete estadístico de Excel.

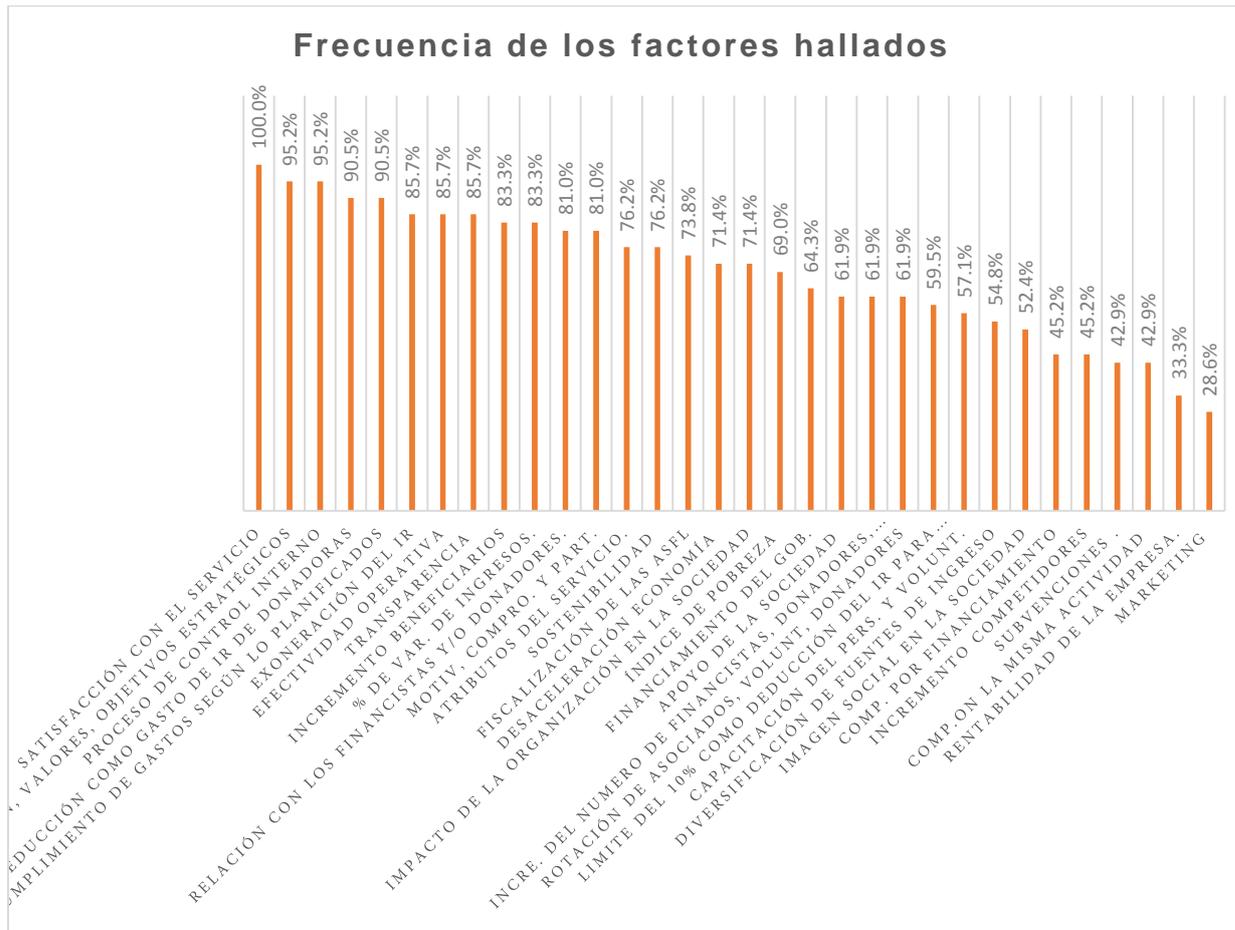
Para el análisis de resultados se tomaron los diez factores con mayor frecuencia o porcentajes estos fueron presentados en gráficos con sus valores respectivos. Posteriormente se realizó la descriptivo de los diez factores hallados.

CAPÍTULO 4 : RESULTADOS

4.1. Resultados de la muestra

El siguiente gráfico muestra, los treinta dos factores propuestos, jerarquizados por la muestra de acuerdo a la frecuencia o porcentaje obtenido.

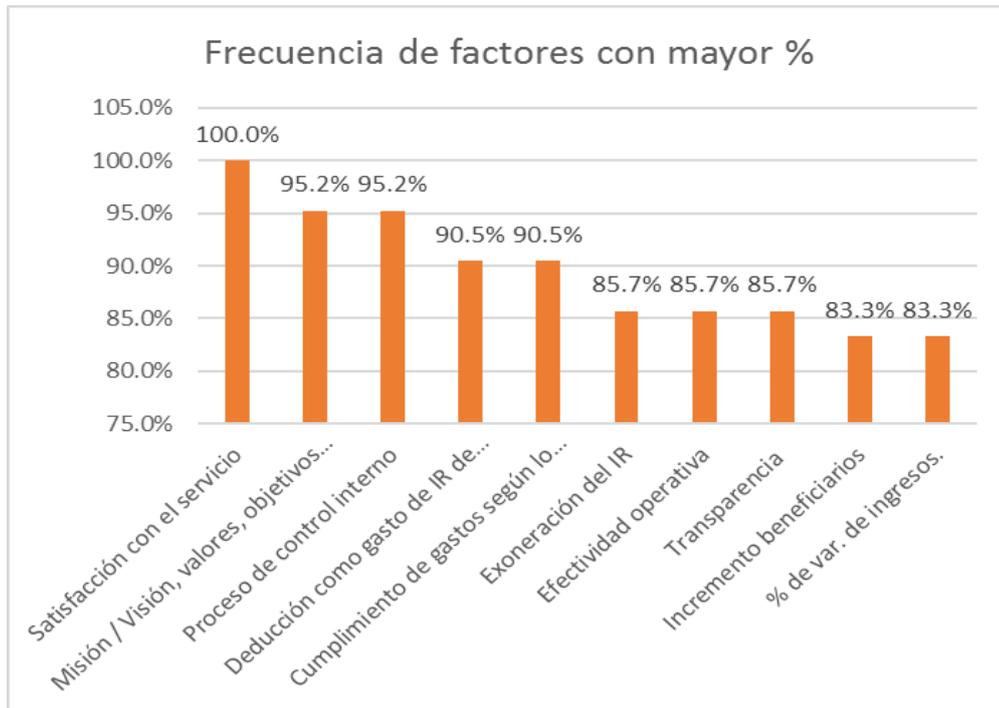
Gráfico n° 1: Frecuencia de los Factores Hallados de la Muestra



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis.

La muestra afirmó que diez factores intervienen mayormente en la gestión exitosa de las ASFL de la ciudad de Cajamarca. En el grafico siguiente, se muestra los 10 factores con mayor porcentaje obtenido (83.3% a 100%),

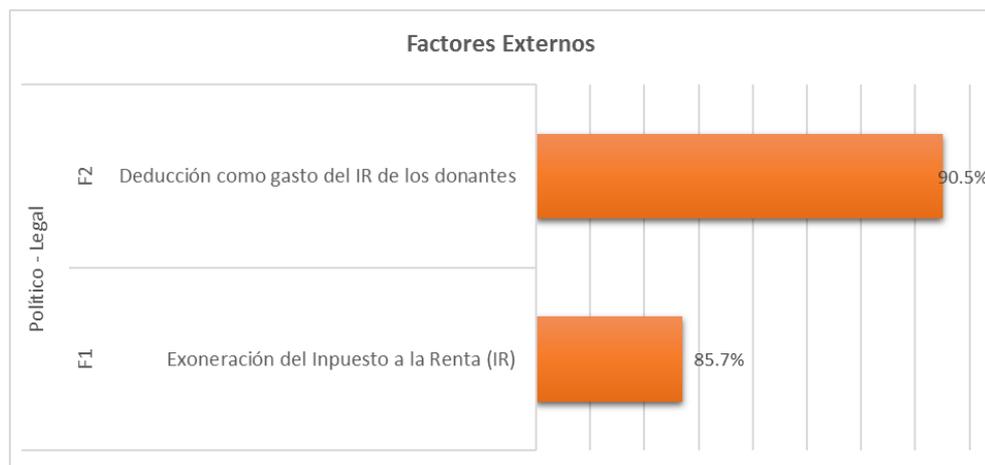
Gráfico n° 2: Principales Factores Hallados



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis.

De los doce factores externos propuesto, la muestra afirmó que solo dos de ellos son factores relevantes para la gestión exitosa de las ASFL de la ciudad de Cajamarca, ellos son: Deducción de impuesto a la renta de los donantes y Exoneración de impuesto a la renta, ambos alcanzaron porcentajes de 90.5% y 85.7% respectivamente, y pertenecen a la dimensión Político-Legal. En el grafico siguiente se muestra los resultados obtenidos:

Gráfico n° 3: Factores Externos Hallados

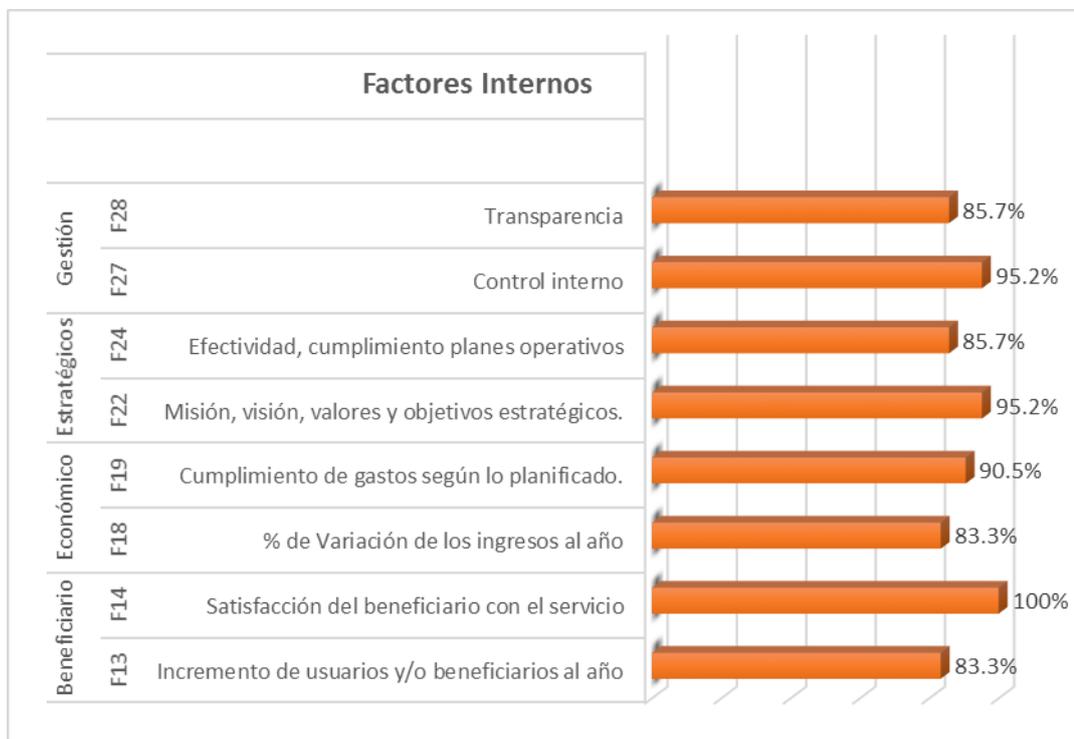


Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis.

De los 20 factores internos propuestos, la muestra afirmó que ocho son los que as favorecen al éxito de las ASFL. Estos son: Satisfacción del servicio (100%), Misión, Visión Valores, plan estratégico (95.2%), Procesos internos (95.2%), Cumplimiento de gasto según lo planificado (90.5%), Efectividad cumplimiento de planes operativos (85.7%), Transparencia (85.7%), Incremento de beneficiarios (83.3%), y % de variación de ingresos al año (83.3%).

También se observa que el factor interno “satisfacción del beneficiario o cliente” correspondiente a la dimensión Beneficiario, es el más valorado, tuvo una proporción de 100%, es decir, todos los encuestados afirmaron que es el factor que más interviene en el éxito de una ASFL. En el grafico siguiente se muestra los resultados obtenidos:

Gráfico n° 4: Factores Internos Hallados



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis.

4.2. Descripción de los factores hallados

En las siguientes tablas se describen cada uno de los factores hallados que intervienen en la gestión exitosa de las ASFL de la ciudad de Cajamarca en el año 2016.

Tabla n° 8: Descripción de los Factores Externos

n°F	Factor	Descripción
F 1	Exoneración del impuesto a la renta(IR)	El impuesto a la renta es pagado con una parte importante de las utilidades generadas por una organización, sin embargo en el caso de una ASFL, cuyos fines se orientan a brindar servicios a partir de fondos recibidos de terceros, el tener que asumir el pago del impuesto a la renta, significa ver disminuidos sus fondos operativos, por lo cual el contar con la exoneración de dicho impuesto es fundamental, permite reutilizar sus excedentes de fondos en la ejecución de sus planes operativos.
F 2	Deducción como gasto de IR de las empresas donadoras	Las ASFL basan su funcionamiento en las donaciones que reciben de terceros (fondeo), a su vez las organizaciones que otorgan estos fondos ven disminuido su efectivo, el cual serviría para realizar inversiones, ante esto si tuvieran que pagar impuesto por los fondos que están dejando de invertir significaría para ellos una forma de desalentar su apoyo a las ASFL, de ahí que se vuelve fundamental el permitir a las organizaciones que otorgan fondos a las ASFL la deducción como gasto del IR de su donación.
F 13	Incremento de clientes y/o beneficiarios al año	La razón de la existencia de una organización del tipo de las ASFL es atender a un segmento de la población que no ha logrado cubrir ciertas necesidades, en ese sentido la existencia de la ASFL se basa en la posibilidad de continuar atendiendo a este grupo de beneficiarios, sin embargo si aumentara significativamente el grupo de personas que no logran cubrir sus necesidades enmarcadas en los objetivos de la ASFL, está se vería limitada en su atención debido a que requeriría mayor cantidad de fondos. También se podría tomar como una medida de la gestión de una organización.
F 14	Satisfacción del beneficiario y/clientes	Una organización basa su funcionamiento en la satisfacción de sus clientes, así mismo las ASFL deben enfocarse en que sus beneficiarios se muestren satisfechos respecto de los productos y/o servicios recibidos, caso contrario los proveedores de fondos podrían retirar su apoyo al ver que los objetivos de atención no se cumplen de acuerdo a lo planeado.
F 18	El % de variación de los ingresos.	Dado que la principal fuente de ingresos y en ocasiones la única, son los aportes de terceros, las ASFL son sensibles a la variación de estos ingresos, por lo que una reducción de los mismos se verá reflejada en la no atención de sus beneficiarios de acuerdo a lo programado en sus planes operativos.
F 19	Cumplimiento de gastos según lo planificados.	La planificación presupuestaria en el caso de las ASFL es crucial, dado que no poseen amplio margen de maniobra para conseguir mayores fondos, por lo que deberán ceñir su ejecución de gastos acorde a lo planificado al formular su presupuesto, cualquier desviación respecto a ello sería perjudicial para su gestión.
F 22	La Misión / Visión, valores, objetivos estratégicos.	Una organización, ya sea con fines de lucro o sin fines de lucro, debe basar su gestión en un adecuado planeamiento estratégico, de tal manera que cada una de sus acciones, así como sus decisiones debe contribuir a la consecución de su visión y en el cumplimiento de su misión.
F 24	Efectividad, cumplimiento de los planes operativos.	Las ASFL al igual que otras organizaciones cuentan con objetivos que deben lograr durante su gestión, en ese sentido el documento que establece los resultados a obtener es su plan operativo, en caso de no lograr lo establecido en él, se considerará una mala gestión, lo cual repercute en sus posibilidades de captar fondos, así como en la satisfacción de sus beneficiarios.
F 27	Proceso de control internos	Las ASFL se convierten en administradoras de fondos de terceros, los cuales son otorgados bajo condiciones establecidas previamente, y orientadas a la satisfacción de necesidades de los beneficiarios, en ese sentido cualquier desviación en la ejecución de dichos fondos se considerará una mala práctica en la gestión de la ASFL, por tal motivo el contar y cumplir con procesos internos es crucial.
F 28	Transparencia	Las ASFL deberán velar por cumplir una gestión transparente, dado que ello se convertirá en su mejor carta de presentación para sus proveedores de fondos, así como las entidades y personas con las que interactúan en su gestión.

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis.

DISCUSIÓN

Las Asociaciones Sin Fines de Lucro es un sector, donde se desarrollan una gran variedad de actividades y servicios, generando una mayor complejidad y amplitud para el propósito de la investigación, sin embargo, se determinaron factores comunes que intervienen en el funcionamiento, buen desempeño y éxito de las mismas. Aunque, las condiciones del entorno externo del sector es el mismo para las Asociaciones en general, las características propias de las ASFL son únicas, es decir cada una de ellas posee capacidades y recursos para dar respuesta a las posibles amenazas y restricciones del entorno externo.

De los 12 factores externos propuestos, se confrontó que la dimensión Político-Legal y dos de sus factores, deducción como gasto del IR de las empresas donantes y exoneración del impuesto a la renta, son considerados factores que tienen alta intervención en el éxito de las ASFL. Sin embargo, las ASFL deberían considerar otros factores del entorno externo, de acuerdo con la Teoría de Dependencia de Recursos, si una organización depende de recursos del gobierno como exoneraciones o subvenciones, limita la posibilidad de adquirir recursos del mercado, cuando se tiene mayor diversificación de ingresos mayor es la propensión al éxito. Así mismo, postula; el origen de los recursos influye significativamente en el comportamiento, los objetivos, la misión y funciones organizacionales y cuando su supervivencia está estrechamente asociada con recursos estables y determinados como créditos gubernamentales regulares o donaciones a largo plazo es probable que la organización tenga una estructura altamente formalizada.

Así mismo, en los resultados se observa que las dimensiones internas predominan sobre las dimensiones externas, es decir, los factores internos determinan el éxito de las ASFL. De acuerdo a la expresión del autor del libro Los 7 Tejidos Estratégicos, **“el éxito de la organización está sujeto a su vigor interno que al grado de atractivo del sector”**. (Villajuana, 2009). Como indicamos anteriormente, los recursos y capacidades de las ASFL son únicas. Sin embargo, se considera existen otros factores internos que pueden ser claves para el éxito de una organización, por ejemplo, lo indicado por las autoras de la tesis “Marketing social para fundaciones y organizaciones” “El marketing social emplea elementos, como; el producto social, precio, plaza, promoción, proceso, presentación personal abarcando una amplia capacidad dirigida en función de la planificación y coordinación para el alcance de objetivos”.

En el presente estudio el factor Satisfacción del usuario o beneficiario es más importante para los directivos de las ASFL, al igual que en el estudio de Pilar Dueñas, se refiere sobre este factor; “las Entidades Sin Fines de Lucro (ESFL), se distinguen fundamentalmente por la actividad que persigue de manera altruista, el logro de los fines es de interés general de los que se beneficiaran (usuarios o beneficiarios). El logro de tal objetivo no solo justifica su propia existencia, sino que también genera y/o refuerza la imagen que ofrece la ESFL ante la sociedad”. Por el contrario, los autores del libro Dirección estratégica, manifiestan que las fuentes de financiamiento

no necesariamente provienen de los beneficiarios, si no de diversas fuentes, la influencia de los donantes puede ser mayor a la hora de diseñar la estrategia organizacional. Los supuestos de ambos autores son válidos, muchas veces los directivos de las ASFL no tienen en claro dónde dirigir su estrategia, ¿hacia sus beneficiarios o clientes?, o a sus ¿donadores?, todo dependerá del tipo de actividad que realizan y de donde obtienen el financiamiento. Existe también la posibilidad de dirigir la estrategia a todos los interesados, de acuerdo con la Corporación Simón de Cirene, lo importante es buscar un equilibrio entre dos polos: por una parte, será el buen servicio que brinda a su beneficiario y, por otra, será la capacidad que tenga para convocar a la sociedad a que se sume a su causa. Lograr este equilibrio le permitirá tener los fondos y los voluntarios necesarios, para entregar al beneficiario lo que necesita.

CONCLUSIONES

El objetivo general del estudio fue determinar los factores que intervienen en el éxito de las Asociaciones Sin Fines de Lucro de la ciudad de Cajamarca, mediante el análisis documental, el uso de conceptos, metodologías y herramientas administrativas, se propusieron 32 factores que influyen en el éxito de las mismas, estos fueron confrontados, en una muestra de 42 ASFL que operan en la ciudad de Cajamarca, mediante la aplicación de una encuesta, los directivos indicaron el grado de intervención de cada uno de los factores, de la jerarquización, se consideraron como los más importantes en la intervención para el éxito de las ASFL a los 10 primeros factores con mayor porcentaje o frecuencia, los mismos que fueron descritos.

Los objetivos específicos fueron determinar los factores externos e internos; se concluye que, los factores externos de la dimensión político – legal, deducción como gasto y la exoneración del impuesto a la renta (IR) son los que mayormente contribuyen con el éxito de las ASFL de Cajamarca. Con respecto a los factores internos, se seleccionaron los ocho siguientes: satisfacción del beneficiario, planeamiento estratégico, control interno, cumplimiento de gastos según lo planificado, transparencia, cumplimiento de planes operativos, variación de los ingresos e incremento de usuarios por año. Hay que recalcar que todos los encuestados seleccionaron la satisfacción del usuario como el factor interno más importante; le siguen el planeamiento estratégico (tener una misión, visión, valores y objetivos estratégicos) y el proceso de control interno.

La muestra estudiada, basan el éxito organizacional en sus fortalezas internas, es por ello, de los 10 factores con mayor porcentaje, 8 pertenecen al entorno externo, así mismo, consideran fundamental, el apoyo del gobierno a través de la exoneración del impuesto a la Renta y la deducción como gasto de las donaciones, debido a que genera mayores ahorros e ingresos necesarios para la operación de las ASFL.

El estudio permite afirmar que existe uniformidad de criterio entre los directivos de las ASFL con respecto a los factores que influyen en el éxito de sus organizaciones.

RECOMENDACIONES

Las ASFL están expuestas a cambios en las condiciones de los factores externos e internos a los cuales se ven relacionados directa o indirectamente, ante esto, la plana directiva de dichas organizaciones deberá poner especial énfasis en las siguientes recomendaciones:

Considerar la realización de un plan de fortalecimiento institucional que considere la aplicación, control y seguimiento de cada uno de los 32 factores que influyen en la gestión de las asociaciones sin fines de lucro, poniéndole mayor énfasis en los diez factores, hallados en la presente investigación, adicionalmente, de acuerdo a sus funciones y actividades podrían considerar otros factores.

Tener un plan de contingencia respecto a los cambios normativos referentes a la exoneración del impuesto a la renta, debido a que la norma tributaria que brinda dicho beneficio tiene carácter temporal.

Siendo uno de los principales factores que influyen en el éxito de la gestión de las asociaciones sin fines de lucro, la satisfacción del beneficiario con el servicio, los directivos deben adoptar y aplicar mecanismos que permitan realizar, una adecuada medición del nivel de satisfacción de sus beneficiarios, una herramienta muy destacada es el Modelo SERVQUAL.

Las ASFL deberán realizar planes de obtención de fondos de fuentes diversas, así como la generación de apalancamiento financiero entre ellas, minimizando así el riesgo ante falta de fondos debido a aspectos de índole externa e interna que pudiera afectar a sus proveedores de fondos. El principio de una ASFL debe ser la auto sostenibilidad en el tiempo.

Realizar programas de motivación para la integración de voluntarios, mediante acuerdos con instituciones educativas, como universidades, institutos, así como, con organizaciones profesionales como colegios de ingenieros, médicos, contadores, abogados, etc.

Los directivos deben poner mayor énfasis en generar una buena imagen institucional, debido

REFERENCIAS

- Alamillo, C. (2016 de abril de 2013). *Herramientas de Planeación Administrativa*. Obtenido de www.gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/herramientas-de-planeacion-administrativa/>
- Arias, A., & Pasante, L. (2011). *Propuesta de un Modelo de Gestión para las ONG*. Cuenca.
- Arzapalo, M. (2012). *Ministerio de la Producción*. Obtenido de http://www.mac.pe/descargas/Modalidades_Asociativas.pdf
- Bahamonde, M. (20 de 11 de 2014). *Bolg*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe>
- Colina, M., & Rodríguez, Y. (24 de 11 de 2012). *Marketing social para las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro resumen*. Obtenido de <http://docplayer.es/13921850-Marketing-social-para-las-fundaciones-y-asociaciones-sin-fines-de-lucro-resumen.html>
- Concepto.de. (2015). *Concepto de Competitividad*. Obtenido de <http://concepto.de/competitividad/>
- Corporación Simón de Cirene. (2000). *Manual para Administrar Empresas Sociales*. Obtenido de http://probono.cl/documentos/documentos/manual_Scirene.pdf
- Corporación Simón de Cirene. (Julio de 2007). *Manual para Asministrar Empresas Sociales*. Santiago: Corporación Simón de Cirene. Recuperado el 26 de Julio de 2016, de http://www.simondecirene.cl/wp-content/uploads/2016/03/2_Manual-para-administrar-Empresas-Sociales.pdf
- Cortés, M., & Gaviria, A. (Junio de 2011). *www.bibliotecadigital.univalle.edu.co*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/4087/4/CB-0461361.pdf>
- De Belaunde, J., & Parodi, B. (1998). *MARCO LEGAL DEL SECTOR PRIVADO SIN FINES DE LUCRO*. Obtenido de <http://revistas.up.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/292>
- DefiniciónABC. (2007-2016). *www.definicionabc.com*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/efectividad.php>
- Escondida, F. M. (2014). <http://www.probono.cl/>. Fundación Minera La Escondida. (2004). *Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro CHILE*. Obtenido de <http://probono.cl/documentos/documentos/Estudio%20Comparativo%20del%20Sector%20sin%20Fines%20de%20Lucro.pdf>
- Gallardo, M., & Fernández, J. (2010). *La Finalidad No Lucrativa de las Asociaciones*. Obtenido de www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/7690548046d47506a34da344013c2be7/La+Finalidad+No+Lucrativa+de+las+Asociaciones+C+5.+4.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7690548046d47506a34da344013c2be7

George, T. (2002). *Gestión Administrativa*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta Edición ed., Vol. Cuarta Edición). Mexico DF: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Bautista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.

Herslinger, R. (1999). *Effective Oversight: Aguide from Nonprofits Director*. Boston: Harvar Busines Review.

INEI. (2016). *En el Perú 221 mil peruanas y peruanos*. lima.

JISAACO. (21 de Enero de 2015). *CASA DE ORTEGA*. Obtenido de Dependencia de Recursos y Desarrollo de Organizaciones sin Fines de Lucro:

<https://casadeortega.wordpress.com/2015/01/21/dependencia-de-recursos-y-desempeno-de-organizaciones-sin-fines-de-lucro/>

Johnson, B., & Onwuegbuzie, A. (2004). *Practica Docente*. Recuperado el Septiembre de 2016, de Metodos de Investigación Mixto: Un Paradigma de Investigación cuyo tiempo ha llegado:

<http://practicadocentemexico.blogspot.pe/search/label/Mixed%20methods%20resea>

Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.

Muñoz, M. (2010). *Dialnet*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-UnSistemaDeGestionParaLasEntidadesSinFinalidadLucr-2521493.pdf

Norton, & Kaplan. (2001). *Adaptación del CMI a Organizaciones sin Fines de Lucro*.

Orden, T. S. (2016). *Tercer Sector a la Orden*. Obtenido de

<https://sites.google.com/site/osflpuertorico/osflhistory>

Pérez, J., & G. A. (2008 - 2016). *Definición.de: Concepto de planificación*. Recuperado el 27 de julio de 2016, de <http://definicion.de/planificacion/>

Pérez, J., & Gardey, A. (2008-2016). *Definición DE:*. Obtenido de <http://definicion.de/exito/>

Publicación de las Naciones Unidas. (2007). *Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el sistema de cuentas nacionales*. Nueva York: ISBN.

Red de consultoria Social. (2010). *indicadoressociales.org*. Obtenido de

<http://www.indicadoressociales.org/Menu64.aspx>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: PEARSON EDUCATION.

Robbinson, S. P. (2009). *Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico D.F.: Pearson Prentice Hall.

Salamon, L., & Anheier, H. (1997). *In Search of the Nonprofit Sector: The Question of Definition*. Manchester: Manchester University Press.

Social, R. d. (2010). *indicadoressociales.org*. Obtenido de <http://www.indicadoressociales.org/Menu64.aspx>

sunat. (2002). Recuperado el 01 de 08 de 2016, de sunat: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/Nohallados/>

Sverdlik, M. (1979). *Administración y gerencia de empresas*. Saber.

Sweeney, D., Anderson, D., & Williams, T. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. Mexico: International Thomson Editores S. A.

Técnicas de Estudio. (s.f.). Recuperado el 07 de 2016, de <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion38.htm>

Tenent, J., & Friend, G. (2008). *Cómo delinear un modelo de negocios*. Buenos Aires: ISBN.

Villajuana, C. (2009). *Los 7 tejidos estratégicos: Un plan sin indicadores es como un cuerpo sin alma*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de ciencias y Humanidades.

Weston, B. (06 de 08 de 2015). *U.S. Small Business Administration*. Obtenido de <https://es.sba.gov/blogs/el-exito-de-las-organizaciones-sin-fines-de-lucro-depende-de-la-actitud-empresarial>

Wikipedia. (2015). Recuperado el 08 de 2016, de Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Donaci%C3%B3n>

ANEXOS

Anexo 1. Indicadores y sus mediciones

DIMENSIÓN	INDICADOR	FACTOR CLAVE	INDICADORES			
USUARIO / BENEFICIARIO	COLECTIVO DESTINATARIO	Incremento beneficiarios	% de incremento anual de personas usuarias.			
		Satisfacción con el servicio.	% de personas usuarias satisfechos con el servicio prestado N° quejas por insatisfacción del servicio.			
		Atributos del servicio	% de personas usuarias que consideran que el servicio les resulta útil % de personas usuarias satisfechas con el trato personalizado % de personas usuarias satisfechas con la accesibilidad del servicio			
		Calidad de vida.	% de personas usuarias con mejoras en su bienestar o desarrollo personal			
ECONÓMICO/ FINANCIERO	ECONÓMICOS	Resultados	% de crecimiento anual de ingresos % de crecimiento anual de ingresos de origen público % de crecimiento anual de ingresos de origen privado % de cumplimiento de los ingresos previstos			
			Diversificación	% de financiación pública de la organización % de financiación privada de la organización % de ingresos que pagan las personas usuarias o beneficiarias % de ingresos de socios/as y donantes		
				Gastos	% de gastos de personal % de gastos en formación del personal % de gastos de gestión % gastos en comunicación	
		Inversiones			Volumen en activos fijos % de incremento de inversiones.	
			FINANCIEROS		Incremento de financistas	% de crecimiento anual de nuevos financiadores N° nuevos financiadores públicos N° de nuevos financiadores privados
		Atributos del servicio		% de financiadores que consideran que el servicio es fiable % de financiadores que consideran que el servicio es seguro		
		Relaciones con financistas		Grado de dependencia de un único financiador N° anual de visitas o reuniones con financiadores		
		Fidelización		Permanencia media de los financiadores públicos Permanencia media de los financiadores privados		
		Satisfacción.		% de financiadores satisfechos. % de incremento de financiadores satisfechos. % de financiadores insatisfechos.		
	PROCESOS INTERNOS	ESTRATÉGICOS	Misión / Visión	Existencia de Plan Estratégico. Existencia de Objetivos Estratégicos. Divulgación de la Visión, Misión y Valores. N° total de personas usuarias atendidas o Beneficiadas N° total de clientes financiadores		
				Impacto	N° de programas, servicios o proyectos % de cumplimiento de los objetivos estratégicos N° de mejoras en la calidad de vida de las personas usuarias N° de publicaciones sobre la evolución de las y los ex usuarios. N° de eventos sobre las mejoras e impactos en los usuarios. N° de participaciones en medios de comunicación.	

PROCESOS INTERNOS	ESTRATÉGICOS	Efectividad de programas	% de cumplimiento de los objetivos del plan operativo % de cumplimiento de las acciones previstas en el plan operativo
		Sostenibilidad	% de la financiación comprometida para, al menos, los próximos 3 años
			Tasa de fidelización con los financiadores
		Imagen Social	Nº de premios o reconocimientos recibidos
			% de población que conoce a la organización.
		Buen Gobierno	% de miembros de los órganos de gobierno que son voluntarios/as
			Tiempo de renovación de las Juntas Directivas
			Nº reuniones al año de Juntas Directivas
		Base Social	% de crecimiento anual de socios/as que colaboran en la financiación
			Nº anual de donantes que colaboran en la financiación.
	Crecimiento anual de socios que colaboran en la financiación		
	Nº total de voluntariado		
	% de voluntariado sobre el total de personas empleadas		
	Tasas de abandono de socios/as		
	GESTIÓN	Procesos	Tasas de abandono de voluntariado
			Ratio personal / personas usuarias
			% de de objetivos medibles en los planes individuales
			% de cumplimiento de acciones programadas
			% de cumplimiento de plazos en las acciones programadas
			Nº de personas que participan en las actividades
		Transparencia	Tasa de retrasos en la entrega de informes
			% de reuniones con orden del día y acta
			Composición pública de los órganos de gobierno: nombre, cargo y
			Comunicación del organigrama y principales nombres de la estructura
		Comunicación	Comunicación de la Misión, Visión, Valores y principales Objetivos
			Comunicación de los resultados obtenidos a los principales grupos de
		Alianzas	Comunicación del origen y distribución de fondos económicos.
			Comunicación de las políticas de la empresa.
Tecnología		Nº de apariciones en los medios.	
		Nº de asistentes a eventos organizados.	
Marketing		Nº de participaciones en eventos externos: Congresos, Jornadas, etc.	
		Nº de alianzas y colaboraciones establecidas	
	Nº de acuerdos con empresas u otras organizaciones		
	Nº de acuerdos con universidades e institutos.		
	Utilización de tecnologías de información.		
	Nº de personas dedicadas a la tecnología de información.		
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	DESARROLLO DEL PERSONAL	Conocimiento de la población objetivo.	
		Conocimiento de las necesidades y deseos de la población objetivo.	
		Conocimiento de los factores que originan la satisfacción de los usuarios.	
		Existencia del Plan de Posicionamiento de la organización.	
		Conocimiento de cómo perciben la organización los stakeholders.	
		Existencia del Plan de Obtención de Financiamiento de la organización.	
		Motivación, compromiso y	% de personal que conoce y comparte los planes de la organización
			Nº de sugerencias por personal empleado
		Satisfacción	% de voluntariado satisfecho
			% de personal miembros satisfecho con el liderazgo de la dirección
Rotación	% de los miembros satisfecho con la comunicación interna		
	Tasa de renuncias de empleados		
Recltoy Selec.	Tasa de renuncias de voluntarios.		
	Existencia de procedimientos de reclutamiento y selección de personal.		
Formación	Cantidad promedio de horas de capacitación.		
	% de trabajadores satisfecho con la capacitación recibida.		
Logros y compet.	Existencia del MOF		
	% de contratos fijos sobre el total de contratos		
Remuneraciones	% de personal con incentivos		
	% de empleos fijos		
	Rango de sueldos y salarios por nivel.		
Productividad	Productividad total (valor de las ventas / coste laboral)		
	Productividad por persona trabajadora (valor de las ventas / nº de		
	Media anual de horas trabajadas por personal empleado		
	Nº de horas extras anuales		

Anexo 2. Requisitos y trámites para la Calificación de Ente Perceptor de Donaciones

Ministerio de Economía y Finanzas

Nombre del Trámite	CALIFICACIÓN A ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO COMO ENTIDADES PERCEPTORAS DE DONACIONES
Objetivo del Trámite	CALIFICAR A ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO COMO PERCEPTORAS DE DONACIONES.
Documentos a Presentar	<p>1 REQUISITOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> Carta dirigida al Ministro solicitando calificación como entidad perceptora de Donaciones para los fines dispuestos en el inc x) del Art. 37° e inc b) del Art. 49° de la Ley. (*) (*) Para efectos del presente se entenderá por Ley al TUO de la Ley del Impuesto a la Renta aprobado por D.S. 179-2004-EF y normas modificatorias. Copia del comprobante de información registrada de la SUNAT, conteniendo el Registro Único de Contribuyente (RUC). Copia de la Resolución de la SUNAT, que declara procedente la inscripción o la actualización de inscripción en el Registro de Entidades Exoneradas del Impuesto a la Renta o en el Registro de Entidades Inafectas del Impuesto a la Renta. Este requisito no será exigible a las Universidades Privadas constituídas bajo la forma jurídica a que se refiere el Art. 6° de la Ley N° 23733 - Ley Universitaria, en tanto cumplan con los requisitos que señala dicho dispositivo. Copia del Testimonio de la Escritura Pública de constitución o del instrumento de constitución y de las aclaraciones o modificaciones que se hubieren efectuado, el cual deberá disponer que: Su objeto social comprenda uno o varios de los fines considerados en los incisos x) del Art. 37° y b) del Art. 49° de la Ley. Su patrimonio, en caso de disolución, se destinará a fines iguales o semejantes a los establecidos en los citados incisos (*). (*) La cláusula disolutoria no es exigible a Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional (ENIEX) constituidas en el extranjero, ni a las Universidades Privadas constituidas bajo la forma jurídica a que se refiere el art. 6° de la Ley N° 23733 - Ley Universitaria en tanto cumplan con los requisitos señalados en dicho dispositivo. Tampoco será exigible la cláusula disolutoria a las asociaciones religiosas, siempre que su Estatuto se encuentre aprobado por la correspondiente autoridad eclesiástica. Copia literal de la partida o ficha de inscripción en el Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos, expedida con la antigüedad no mayor a tres (3) meses a la fecha de presentación de la solicitud. Declaración Jurada suscrita por el representante legal de la entidad sin fines de lucro en la cual declare que no distribuye directa o indirectamente las rentas generadas por la entidad, las mismas que deben ser destinadas a sus fines específicos. Copia de los estados financieros del mes anterior a la fecha de presentación de la solicitud. Tratándose de entidades que recién inicien actividades, deberán presentar el Balance Inicial a la fecha de presentación de la solicitud.

	<p>8. De tratarse de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo - ONGD, deberán adjuntar copia de la opinión favorable del sector o gobierno regional presentada y aceptada por la Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI para efecto de su inscripción o renovación de inscripción en el Registro de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo – ONGD, así como copia de la constancia de inscripción vigente en el mencionado Registro.</p> <p>9. Declaración jurada suscrita por el representante legal de la entidad sin fines de lucro en el cual señale que ha cumplido con declarar y pagar las obligaciones tributarias de la entidad correspondientes a los últimos dos (2) meses a la fecha de presentación de la solicitud. Nota.- La calificación otorgada tendrá una validez de tres (3) años, pudiendo ser renovada por igual plazo.</p>
Pasos a seguir	<p>1 EL USUARIO ENTREGA DOCUMENTACIÓN EN MESA DE PARTES DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL USUARIO, TRÁMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO DEL MINISTERIO.</p> <p>2 EL MINISTERIO A TRAVÉS DE LA SECRETARÍA GENERAL REMITE COPIA AUTENTICADA DE LA RESOLUCIÓN MINISTERIAL A LA ENTIDAD SOLICITANTE Y A LA SUNAT.</p>
Donde se realiza el trámite	Oficinas Lima
Costo Costo UIT S./ 3650	GRATUITO
Calificación	Silencio Negativo - 20 días hábiles. Cuando transcurrido el plazo la institución no ha emitido un pronunciamiento expreso al trámite o servicio solicitado, este se da como denegado, quedando el ciudadano en posibilidad de presentar el recurso Administrativo correspondiente.
Inicio del Trámite	MESA DE PARTES DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL USUARIO, TRÁMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO DEL MINISTERIO
Unidad que evalúa el trámite	OFICINA GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA
Informes sobre el estado del Trámite	MESA DE PARTES DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL USUARIO, TRÁMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO DEL MEF Jr. Junín N° 319-Lima TELÉFONO 3115930 ANEXO 2140
Instancia que resuelve el Trámite	MINISTRO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
Instancia que resuelve recurso impugnatorio	MINISTRO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
Base Legal	D.S. N° 179-2004-EF TUO DE LA LEY DEL IMPUESTO A LA RENTA PUBLICADO EL 08-12-04 D.S. N° 122-1994-EF PUBLICADO EL 21-09-94 D.S. N° 219-2007-EF PUBLICADO EL 31-12-07 D.S. N° 175-2008-EF PUBLICADO EL 27-12-08 RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 767-2008-EF/15 PUBLICADA EL 31-12-2008
Observaciones	Sin Observaciones

Anexo 3: Encuesta para determinar los factores que intervienen en la gestión exitosa de las asociaciones sin fines de lucro

PRIMERA PARTE: Factores que intervienen en la Gestión de la Organización que permite mantenerse y perduran en el tiempo.

P1. ¿Qué cargo ocupa en la organización? _____

P2. ¿Qué servicios y actividades desarrolla su organización? Sírvase marcar con un círculo, en la lista los números de todos los tipos de servicios y actividades que correspondan a su organización.

CULTURA Y RECREACIÓN	MEDIO AMBIENTE
01 Medios de información y servicios de comunicaciones	42 Reducción y control de la contaminación
02 Artes visuales, arquitectura, arte en cerámica	43 Conservación y protección de recursos naturales
03 Artes escénicas	44 Embellecimiento ambiental y espacios al aire libre
04 Sociedades históricas, literarias y humanísticas	45 Protección y bienestar de los animales
05 Museos	46 Preservación y protección de la flora y fauna silvestre
06 Jardines zoológicos y acuarios	47 Servicios veterinarios
07 Otras actividades culturales y artísticas	48 Otros:
08 Deportes	DESARROLLO Y VIVIENDA
09 Clubes recreativos/esparcimiento o sociales	49 Desarrollo comunitario y barrial
10 Otro:	50 Desarrollo económico
EDUCACIÓN Y INVESTIGACIÓN	51 Desarrollo social
11 Enseñanza primaria/secundaria	52 Construcción y gestión de viviendas
12 Enseñanza superior	53 Asistencia en materia de vivienda
13 Enseñanza profesional/técnica	54 Capacitación laboral
14 Enseñanza para adultos/educación permanente	55 Asesoramiento y orientación vocacional
15 Investigación médica	56 Rehabilitación profesional y talleres protegidos
16 Ciencia y tecnología	57 Otro:
17 Ciencias sociales, estudios sobre políticas	DERECHOS CIVILES Y PROMOCIÓN
18 Otros:	58 Campañas y promoción de determinados intereses
SALUD	59 Promoción de derechos civiles
19 Atención hospitalaria	60 Promoción de la solidaridad y el patrimonio étnico
20 Servicios de rehabilitación	61 Promoción del espíritu de civismo
21 Servicios de casas de salud con internación	62 Servicios jurídicos
22 Tratamiento psiquiátrico, con internación	63 Prevención de delitos y seguridad pública
23 Tratamiento de salud mental	64 Rehabilitación de delincuentes
24 Intervención en casos de crisis psiquiátricas	65 Apoyo a víctimas
25 Salud pública y educación para la salud integral	66 Protección al consumidor
26 Atención de salud, principalmente para pacientes ambulatorios	67 Otros:
27 Servicios médicos de rehabilitación	FILANTROPÍA Y VOLUNTARIADO
28 Servicios de emergencia médica	68 Actividades de donación
29 Otro:	69 Promoción y apoyo al voluntariado
SERVICIOS SOCIALES	70 Actividades de recaudación de fondos
30 Bienestar infantil, servicios para niños y guarderías	71 Otros:
31 Servicios para jóvenes y bienestar de los jóvenes	ACTIVIDADES INTERNACIONALES
	72 Programas de intercambio y amistad y culturales
	73 Asistencia para el desarrollo
	74 Desastres y socorro a nivel internacional
	75 Derechos humanos y paz a nivel internacional
	76 Otros:

P3. ¿En qué año se fundó la organización? _____

P4. ¿Su organización en Cajamarca es una filial o dependencia? Si _____ No_____, si es una filial a que organización pertenece. _____

P5. En el siguiente cuadro podría indicarnos el número de personas que integraron su organización.

MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	2015	2016
N° de integrantes de la Junta Directiva/Directorio		
N° de Socios		
N° de Socios voluntarios		
N° de voluntarios		
N° de empleados remuneradas		
Otros		
Total		

P6. ¿En el siguiente cuadro en la columna A indique el porcentaje del ingreso percibido de acuerdo a cada una de las fuentes indicadas? En la columna B, registre cualquier asistencia no monetaria recibida de cada fuente e indique su estimación más aproximada del valor de mercado.

FUENTES DE INGRESO	A-PORCENTAJE DEL INGRESO		B-EN ESPECIE (incluya personal adscrito, cesión de espacio de oficina)	
	% 2015	% 2016	Partida	Valor efectivo
Subsidios y contratos del gobierno (Asistencia directa a programas y pago de contratos)				
Convenios pago de (MO y otros tipos de pagos por cuenta de terceros provenientes del gobierno por concepto de servicios)				
Donaciones privadas				
Individuos				
Empresas				
Fundaciones				
Transferencias de organizaciones matrices/iglesias				
Honorarios y cargos por servicios (Sírvese incluir cargos directos a clientes, honorarios por servicios, pagos de empresas privadas)				
Venta de productos e ingresos comerciales (ventas de boletos, entradas, etc.)				
Cuotas de afiliación				
Utilidades provenientes de donaciones o inversion				
Otros				
Total		100		

P7. Indicarnos qué porcentaje del gasto corresponde a los gastos descritos en la siguiente lista:

Gastos	% 2015	% 2016
Gastos operativos.		
Gastos administrativos.		
Gastos en remuneraciones.		

Gastos en capacitación de personal y voluntarios.		
Gastos de publicidad y marketing.		
Gastos en comunicación.		

P8. ¿Qué factores Externos, intervienen en el éxito de su gestión? En la siguiente lista marque el grado de intervención.

Factores Externos		No Interviene	Baja Intervención	Regular Intervención	Mediana Intervención	Alta Intervención
F1	Exoneración del impuesto a la renta (IR)					
F2	Deducción como gasto del IR de las empresas donadoras.					
F3	Límite del 10% como deducción del IR para donadores.					
F4	Subvenciones del estado para su organización.					
F5	Fiscalización de las ASFL.					
F6	Desaceleración de la economía.					
F7	Financiamiento de entes del gobierno nacional y local.					
F8	Índice de pobreza, genera mayor demanda de servicios gratuitos.					
F9	Cultura para el voluntariado de la sociedad					
F10	Empresas que realizan la misma actividad.					
F11	Competidores por financiamiento, donaciones y voluntarios.					
F12	Incremento de nuevos competidores.					
Podría mencionar otros factores externos que intervienen en su organización:						

P9. ¿Qué factores Internos, consideran usted, intervienen en el éxito de su gestión? La siguiente lista, presenta algunos factores internos, indique el grado de intervención.

Factores Internos	Grado de intervención				
	No Interviene	Baja Intervención	Regular Intervención	Moderada Intervención	Alta Intervención
Beneficiarios					
F13	Incremento de usuarios y/ o beneficiarios al año.				
F14	Satisfacción del beneficiario con el servicio.				
F15	Atributos del servicio				
Económico Financiero					
F16	Rentabilidad de la empresa.				
F17	Diversificación de fuentes de ingreso.				
F18	Variación de los ingresos.				

F19	Cumplimiento de gastos según lo planificados.					
F20	Su relación con los financistas y/o donadores.					
F21	Incremento del número de financistas, donadores, voluntarios.					
	Estratégicos	No Interviene	Baja Intervención	Regular Intervención	Moderada Intervención	Alta Intervención
F22	La Misión / Visión, valores, objetivos estratégicos.					
F23	Impacto de la organización en la sociedad					
F24	Efectividad, cumplimiento de los planes operativos.					
F25	Sostenibilidad					
F26	Imagen Social de la organización en la sociedad.					
	Gestión	No Interviene	Baja Intervención	Regular Intervención	Moderada Intervención	Alta Intervención
F27	Proceso de control interno					
F28	Transparencia					
F29	Marketing					
	Desarrollo de Personas	No Interviene	Baja Intervención	Regular Intervención	Moderada Intervención	Alta Intervención
F30	Motivación, compromiso y participación					
F31	Rotación de asociados, voluntarios, donadores					
F32	Capacitación del personal y voluntariado.					
	Podría mencionar otros factores internos que intervienen en la gestión.					

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Juan Carlos Haque Quiroz
 1.2. Especialidad: Administración
 1.3. Cargo actual: Administrador
 1.4. Grado académico: Superior
 1.5. Institución: Fon. Ceagro
 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta
 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca 20.08.16

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores			X			
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total		15	24	3		

=42

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{17}{20} = 84\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



 Firma y sello del Experto

.....
 Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Liliana Corullo Carranza
- 1.2. Especialidad: Economista Economista
- 1.3. Cargo actual: Docente
- 1.4. Grado académico: Mestrado u. Ciencias
- 1.5. Institución: UPN
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuest. abierto / Encuesta
- 1.7. Lugar y fecha: 01.02.1981/16

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X	X			
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica			X			
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: c =

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



 Firma y sello del Experto

.....
 Firma y sello del Experto

.....
 Firma y sello del Experto

Anexo 5: Relación de Entidades Exoneradas de Impuesto a la Renta.

SRA.

CLARA ADELA TORRE ZUÑIGA

REF.: Solicitud de Transparencia F5030 – N° Orden 88010284

A través del archivo adjunto, y en aplicación de lo establecido en el artículo 12° del Reglamento de la Ley del Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado mediante DECRETO SUPREMO N° 072-2003-PCM, se atiende su solicitud de transparencia.

Asimismo, se le invita a visitar el portal web de nuestra institución www.sunat.gob.pe, en la parte referida a *Estadísticas y Estudios*, en la cual podría encontrar información de su interés.

De: [Sectorista_301 - Luis Lerby Lezama Leiva](#)

Enviado: martes, 9 de agosto de 2016 18:20

Para: claratorre6@yahoo.com

CC: [Lara Flores Gustavo Edilberto](#); [Julca Galvez Blanquita Trinidad](#)

Asunto: Respuesta a Solicitud de Transparencia y Acceso a la Información Pública con N° de orden 88010284

SRA.

CLARA ADELA TORRE ZUÑIGA

REF.: Solicitud de Transparencia F5030 – N° Orden 88010284

A través del archivo adjunto, y en aplicación de lo establecido en el artículo 12° del Reglamento de la Ley del Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado mediante DECRETO SUPREMO N° 072-2003-PCM, se atiende su solicitud de transparencia.

Asimismo, se le invita a visitar el portal web de nuestra institución www.sunat.gob.pe, en la parte referida a *Estadísticas y Estudios*, en la cual podría encontrar información de su interés.

Sírvase confirmar la recepción de la presente información.

Atentamente,

Luis L. Lezama Leiva
Jefe (e) División de Servicios al Contribuyente y Reclamaciones
Intendencia Regional Cajamarca
Av. Vía de Evitamiento Norte 778-996
Tlf. 076-599380 anexo 40955
www.sunat.gob.pe



De: SUNAT [<mailto:ABOULANG@sunat.gob.pe>]

Enviado el: jueves, 04 de agosto de 2016 05:51 p.m.

Para: Lezama Leiva Luis Lerby

Asunto: Asignación de Solicitud de Datos número 88010284

SOLICITUD f5030

Datos de la solicitud f5030 asignada.

Dato	Valor
Número de Orden:	88010284.
Fecha de Registro:	04/08/2016.
Documento de	

Relación de Entidades Exoneradas de Impuesto a la Renta

	N° de RUC	Razón Social
1	20479878812	ASOC DE PEQUEN. PROD. SANTA ROSA DE SHUMBA
2	20495755569	ASOC. DE SERV. AGROP. IND. Y DISTRIB. BELEN
3	20325926351	A.P.A DE LAS MICROC LANLA Y RIO NEGRO
4	20491557517	ACCIONA MICROENERGIA PERU
5	20113901455	ADEFOR
6	20411130062	ASIDEP-ASOCIACION INTEGRAL PARA EL DESARROLLO DEL PAIS
7	20411288791	ASILO OBISPO GROZO
8	20453724728	ASOC DE AGRICULTORES LA ESPERANZA DE SIGUES
9	20479876011	ASOC DE PEQUEN. PROD. SAN ISIDRO LABRADOR DE BELLA VISTA
10	20220611940	ASOC TEC MANEJO INTEGRAL DE RECURSOS
11	20411447341	ASOC. CIVIL LIVING WATER INTERNAT. PERU
12	20368637654	ASOC. CLUB DE MADRES ROSA DE LIMA
13	20189276835	ASOC. DE AGROBIOTECNOLOGIA
14	20570844301	ASOC. DE PROD AGROP. LAS CATARATAS DE HUAQUILLO
15	20496065752	ASOC. DE PROD. AGRIC. SAN LORENZO
16	20479905305	ASOC. DE PROD. AGROP. 3 DE MAYO ALEX
17	20453825320	ASOC. DE PROD. AGROP. DE DESARROLLO CAMPESINO
18	20206865297	ASOC. DE PROD. AGROP. EL REJO
19	20601080461	PUCHUDEN DISTRITO YAUUYUCAN
20	20496149000	ASOC. DE PROD. AGROP. PATRON SAN ISIDRO
21	20213793013	ASOC. DE PROD. AGROP. SAGRADO CORAZON DE JE
22	20172322078	ASOC. DE PROD. AGROP. SAGRADO CORAZON JESUS
23	20166739510	ASOC. DE PROD. AGROP. SAN ISIDRO TOLDOPATA
24	20225185698	ASOC. DE PROD. AGROP. SAN JOSE OBRERO PLUS
25	20453776523	ASOC. DE PROD. AGROP. VALLE CHIPLE
26	20453776442	ASOC. DE PROD. AGROP. VALLE CHURUMAYO
27	20453720811	ASOC. DE PROD. AGROPEC CHETILLA
28	20480089091	ASOC. DE PROD. CAFETALEROS ORG. EL MILAGRO
29	20600370562	ASOC. DE PROD. ECOLOG. DE GRANADILLA ALTO PALTIC DE QUEROCOTO
30	20480051107	ASOC. DE PROD. ECOLOG. EL CAFÉ DE LA HUACA
31	20601030901	COMUNIDAD DE STA. ISOLINA ALTO DIS.
32	20600591755	EL MOLINO PRO SAN MIGUEL
33	20600444043	ASOC. DE PROD. PROMOT. AGROP. DE NAMORA
34	20453693741	ASOC. DE PROD. SANTA CATALINA
35	20368686434	ASOC. DE SERV. AGROP. COM. RUTA CELENDÍN
36	20453427944	ASOC. DESAR. INTEGRAL ALTERNAT REG ADIAR
37	20268172000	ASOC. EDUC. DAVY
38	20113741156	ASOC. PARA DESARROLLO RURAL DE CAJAMARCA
39	20368699846	ASOC. PEQUEN. PROD. AGROP. DE YUNTAS
40	20326122611	ASOC. PROD. AGROP. DE LA MICROP. ARAQUEDA
41	20453652123	ASOC. PROD. AGROP. MICROCUENCA CHONTA OTUZCO
42	20453688071	ASOCIAC CONTADORES PUBLICOS DE CAJAMARCA
43	20453456618	ASOCIAC. CIVIL SIN FINES DE LUCRO LAYZON
44	20491567580	ASOCIACIÓN CRISTIANA CENTRO CRISTIANO CIELOS ABIERTOS
45	20495883567	ASOCIACION CANAL QUISHUAR
46	20197042975	ASOCIACION CENTRO BIBLICO CAJAMARCA
47	20495735703	ASOCIACION CIVICA CAJAMARCA
48	20495617417	ASOCIACION CIVIL - ONG SIN FINES DE LUCRO CAMINA CONMIGO
49	20495699715	ASOCIACION CIVIL MONTE SION
50	20453815791	ASOCIACION CIVIL PROYECTO CHACRAS
51	20411005756	ASOCIACION CIVIL VILLA MILAGRO
52	20529339519	ASOCIACION CRISTIANA Y MISIONERA SHADDAI
53	20570754069	ASOCIACION CULTURAL ARTESANO
54	20529523361	ASOCIACION DE CAPACITACION CORPORATIVA
55	20495679447	ASOCIACION DE FOMENTO E INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO DE CAJ
56	20495861598	ASOCIACION ENCAJON COLLOTAN
57	20369071778	ASOCIACION FAMILIA SANA
58	20496134401	ASOCIACION FAMILIAR DEDICANDO EL TIEMPO A CRECER
59	20491551667	ASOCIACION FORUM JURIDICO CAJAMARCA
60	20495774946	ASOCIACION LA SHACSHA
61	20495602223	ASOCIACION LOS ANDES DE CAJAMARCA
62	20529521236	ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES CAMPESINAS
63	20491631857	ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DEL DISTRITO DE CHUGUR
64	20496188838	TRUCHA Y CANOLA DEL NORTE
65	20495843859	ASOCIACION PERUANA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA SOCIEDAD
66	20496168993	ASOCIACION SERVICIO ASISTENCIAL VOLUNTARIO SALUD CAJAMARCA
67	20496036906	ASOCIACION TUPAC AMARU
68	20332191994	ASOCIACION YANACOCHA
69	20175089030	CAMARA DE COMERCIO Y PRODUCCION DE CAJAMARCA
70	20453713289	CENT.REG.DE PROM.DE LA SALUD Y EL DESARR
71	20221369174	CENTRO APOYO AL DESARROLLO INTEGRAL PERU

Fuente: SUNAT - Cajamarca