

# FACULTAD DE INGENIERÍA



Carrera de Ingeniería Empresarial

“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA  
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD DE UNA  
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL,  
TRUJILLO”

Tesis para optar el título profesional de:

**Ingeniera Empresarial**

Autora:

Br. Milagros del Carmen Vásquez Cerdán

Asesora:

Mg. Ing. Betty Lizby Suárez Torres

Trujillo - Perú

2018

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Betty Lizby Suárez Torres, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de la estudiante:

- Milagros del Carmen Vásquez Cerdán

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: “Modelo de Gestión Estratégica en la Prestación de Servicios de Salud de una Organización no Gubernamental, Trujillo”, para aspirar al título profesional de: Ingeniera Empresarial por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, AUTORIZA al o a la interesada para su presentación.

---

Mg. Ing. Betty Lizby Suárez Torres  
Asesora

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de la estudiante: Milagros del Carmen Vásquez Cerdán, para aspirar al título profesional con la tesis denominada: "Modelo de Gestión Estratégica en la Prestación de Servicios de Salud de una Organización no Gubernamental, Trujillo".

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

Mg. Ing. Juan Miguel Deza Castillo  
Jurado  
Presidente

---

Ing. Nelson Angeles Quiñones  
Jurado

---

Mg. Ing. Segundo Edwin Cieza  
Mostacero  
Jurado

## DEDICATORIA

Dedicado a Walter e Ismeria, mis padres; principal motivo y apoyo para conseguir  
mis metas.

A Karen, mi hermanita; para enseñarle que los sueños se consiguen con esfuerzo.  
A mi asesora Betty, por el tiempo y la paciencia; y en general a todos mis maestros,  
por contribuir con su conocimiento y cada lección de vida para formarme como una  
buena profesional y buena persona.

## AGRADECIMIENTO

A Dios, porque sin él nada es  
posible.

A los miembros de la ONG Caminando Hacia Ti.

A esa persona especial, por sobrellevar mi estrés, por no parar hasta conseguir ese libro, por esperarme en las largas horas de asesoría, y por recordarme a cada momento que sí se puede.

## Tabla de contenidos

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS .....	2
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS .....	3
DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
ÍNDICE DE FIGURAS .....	9
ÍNDICE DE ANEXOS .....	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	13
1.1. Realidad problemática .....	13
1.1.1. Bases Teóricas .....	19
Modelo de Gestión Estratégica .....	19
- Estrategia .....	19
- Gestión .....	20
- Gestión Estratégica .....	20
- Modelo de Gestión Estratégica .....	21
- Beneficios de la Gestión Estratégica .....	22
- Diagnóstico Estratégico .....	23
- Cuadro de Mando Integral .....	27
Prestación de Servicios de Salud .....	30
- El Servicio de Salud .....	30
- Calidad de los Servicios de Salud .....	31
- Usuario Interno .....	31
- Usuario Externo .....	31
Organización no gubernamental .....	32
- Enfoque de prestación de servicios .....	32
1.2. Formulación del problema .....	33
1.3. Objetivos .....	33
1.3.1. Objetivo general .....	33
1.3.2. Objetivos específicos .....	33
1.4. Hipótesis .....	33
1.4.1. Hipótesis general .....	33
2.1. Tipo de investigación .....	34
2.2. Población y muestra .....	34
2.2.1. Población .....	34
2.2.2. Muestra .....	34
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos .....	35
2.4. Procedimiento .....	35

CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	38
1. Diagnóstico de la situación actual.....	38
1.1. Diagnóstico Interno.....	38
1.1.1. Análisis Pre: Resultados de entrevista .....	38
1.1.2. Análisis Pre: Resultados de encuestas.....	38
1.1.3. Análisis de la Matriz Perfil de Capacidad Interna (PCI) .....	42
1.1.4. Análisis de la Matriz de Factores Internos (MEFI) .....	45
1.2. Diagnóstico Externo.....	46
1.2.1. Análisis de la matriz POAM .....	46
1.2.2. Análisis de la Matriz de Factores Externos (MEFE) .....	49
2. Diseño de Modelo Estratégico Propuesto.....	50
3. Análisis de la Matriz DAFO .....	50
3.1. Estrategias alineadas a la prestación de servicios .....	53
3.2. Aplicación del Cuadro de Mando Integral .....	67
3.2.1. Establecimiento de perspectivas .....	67
3.2.2. Establecimiento de objetivos .....	67
3.2.3. Desarrollo del cuadro de mando integral .....	68
3.2.4. Desarrollo del mapa estratégico causa - efecto.....	72
3.2.5. Desarrollo de iniciativas, metas e indicadores clave para cada perspectiva .....	73
4. Análisis Post: Resultados de encuestas .....	74
5. Evaluación del Impacto Económico de las estrategias alineadas a la prestación de servicios de salud.....	77
5.1.1. Presupuesto de implementación estratégica .....	77
5.1.2. Estado de ingresos y Egresos .....	77
5.2. Evaluación del Impacto Social .....	78
5.2.1. Medición del Impacto Social .....	80
6. Presupuesto general del proyecto .....	81
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	82
REFERENCIAS .....	84
ANEXOS .....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos .....	35
Tabla 2: Operacionalización de la Variable 1: Modelo de Gestión estratégica .....	36
Tabla 3: Operacionalización de la Variable 2: Prestación de servicios de salud.....	37
Tabla 4: Resultados de aplicación de encuesta a beneficiarios de ONG CHT .....	40
Tabla 5: Escala de calificación para Matriz PCI .....	42
Tabla 6: Diagnóstico factores Directivos - Matriz PCI .....	42
Tabla 7: Diagnóstico factores Competitivos - Matriz PCI .....	43
Tabla 8: Diagnóstico factores Financieros - Matriz PCI .....	43
Tabla 9: Diagnóstico factores Tecnológicos - Matriz PCI.....	44
Tabla 10: Diagnóstico factores Talento Humano - Matriz PCI .....	44
Tabla 11: Análisis de la Matriz de Factores Internos .....	45
Tabla 12: Leyenda de matriz EFI .....	46
Tabla 13: Escala de calificación para la matriz POAM.....	46
Tabla 14: Diagnóstico factores Tecnológicos - Matriz POAM .....	46
Tabla 15: Diagnóstico factores Económicos - Matriz POAM.....	47
Tabla 16: Diagnóstico factores Políticos - Matriz POAM.....	47
Tabla 17: Diagnóstico factores Geográficos - Matriz POAM.....	47
Tabla 18: Diagnóstico factores Sociales - Matriz POAM.....	48
Tabla 19: Análisis de la Matriz de Factores Externos .....	49
Tabla 20: Leyenda de matriz EFE.....	49
Tabla 21: Matriz DAFO para la ONG CHT .....	51
Tabla 22: Diferencias entre las Perspectivas de una empresa y las de una ONG .....	67
Tabla 23: Metodología propuesta de desarrollo de Modelo BSC.....	69
Tabla 24: Factores Claves de éxito ONG "Caminando Hacia Ti" .....	70
Tabla 25: Modelo de Cuadro de Mando Integral para ONG CHT .....	73
Tabla 26: Resultados post de la implementación del modelo de gestión estratégica .....	75
Tabla 27: Listado de estrategias costeadas.....	77
Tabla 28: Resumen de la Inversión del modelo de gestión estratégica .....	77
Tabla 29: Indicadores de rentabilidad del proyecto.....	78
Tabla 30: Resultados de Evaluación del Impacto Social a Director Ejecutivo.....	80
Tabla 31: Resultados de Evaluación del Impacto Social a Beneficiario de ONG CHT .....	80
Tabla 32: Puntuación para medición del impacto social .....	81
Tabla 33: Presupuesto general .....	81



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Inscripciones en el Registro Nacional de la Persona con Discapacidad por año, 2000-2017 .....	14
<i>Figura 2: Definiciones de estrategia</i> .....	19
Figura 3: Mapa de Diagnóstico Estratégico .....	23
Figura 4: Matriz POAM.....	24
Figura 5: Matriz PCI .....	24
Figura 6: CMI básico, con ejemplos de contenidos típicos de cada una de las cuatro perspectivas ...	29
Figura 7: Cuadro de Mando Integral para ONG .....	30
Figura 8: Gráfica de la Investigación pre Experimental.....	34
Figura 9: PDCA propuesto para ONG CHT .....	53
Figura 10: Estructura organizacional actual ONG CHT .....	64
Figura 11: Estructural organizacional propuesta para ONG CHT .....	65
Figura 12: Relación de la Visión y Visión con las perspectivas.....	70
Figura 13: Mapa Estratégico causa – efecto para ONG CHT .....	72
Figura 14: Proceso para evaluar impacto social .....	78

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo n. 1: Lista de trabajadores de la ONG “Caminando Hacia Ti”.....	91
Anexo n. 2: Lista de beneficiarios de la ONG Caminando Hacia Ti .....	92
Anexo n. 3: Formato de encuesta realizada al Director Ejecutivo de la ONG Caminando Hacia Ti....	93
Anexo n. 4: Formato de cuestionario a los trabajadores de la ONG Caminando Hacia Ti.....	94
Anexo n. 5: Formato cuestionario hacia los beneficiarios de la ONG Caminando Hacia Ti .....	95
Anexo n. 6: Matriz de evaluación de instrumento 1 - Experto 1 .....	97
Anexo n. 7: Corrección al instrumento 1 - Experto 1.....	98
Anexo n. 8: Matriz de evaluación de instrumento 1 - Experto 2.....	100
Anexo n. 9: Matriz de evaluación de instrumento 2- Experto 1 .....	101
Anexo n. 10: Matriz de evaluación de instrumento 2- Experto 2.....	102
Anexo n. 11: Correlación entre variables – Instrumento 1 .....	103
Anexo n. 12: Resultado de aplicación de Entrevista al Director Ejecutivo de ONG CHT .....	105
Anexo n. 13: Resultados de aplicación de encuesta a trabajadores de la organización.....	107
Anexo n. 14: Resultados gráficos de encuesta aplicada a los beneficiarios de la ONG CHT .....	108
Anexo n. 15: Acerca de la ONG CHT .....	113
Anexo n. 16: Resolución de APCI para ONG CHT .....	114
Anexo n. 17: Resolución SUNAT para ONG CHT .....	115
Anexo n. 18: Plan de actualización de base de datos de posibles donantes .....	116
Anexo n. 19: Proyecto para identificar a principales beneficiarios de ONG CHT .....	117
Anexo n. 20: Encuesta para proyecto: Identificación de principales beneficiarios .....	118
Anexo n. 21: Plan para formar alianzas con profesionales de medicina .....	120
Anexo n. 22: Campaña publicitaria para sensibilización ante problemáticas sociales.....	121
Anexo n. 23: Resultados gráficos de encuesta aplicada a los beneficiarios de la ONG CHT - Análisis Post.....	122
Anexo n. 24: Costeo de Estrategias Año 2017-2019 .....	126
Anexo n. 25: Estado de ingresos y gastos, en el patrimonio institucional .....	129
Anexo n. 26: Análisis Vertical del año 2017 - 2016.....	130
Anexo n. 27: Estado de resultados proyectado y Flujo de caja.....	131
Anexo n. 28: Presupuesto de recursos humanos .....	132
Anexo n. 29: Presupuesto de recursos Materiales.....	133
Anexo n. 30: Presupuesto de servicios .....	134
Anexo n. 31: Medición del Impacto Social de la ONG CHT .....	135

## RESUMEN

El trabajo de investigación se fundamenta en el diseño de un modelo de gestión estratégica y su influencia en la prestación de servicios de salud de la Organización No Gubernamental "Caminando Hacia Ti". Basado en antecedentes revisados que evidencian impactos positivos en empresas donde se aplicaron, referenciando a información certera, revisada por expertos acerca de los temas que abarcan las variables de esta investigación y en el diseño de la metodología para el desarrollo del modelo de gestión estratégica, el cual ha constando en el análisis situacional de la organización, apoyado por una investigación pre experimental a través de una encuesta que fue llevada a cabo con una muestra de 30 beneficiarios, para medir la percepción acerca de la prestación de servicios de salud ofrecidos por la ONG. Los resultados de esta fueron validados mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, teniendo como resultado un 0.744 de fiabilidad. Posteriormente se elaboró y seleccionó estrategias, objetivos estratégicos, indicadores y planes de acción para cada estrategia para finalmente elaborar el cuadro de mando integral y permitir tener un control de los objetivos planteados en el modelo estratégico.

El costo de la implementación del modelo calculado en los 3 años dio como resultado un VAN de S/.29.878,65, TIR de 80%, IR de 1,59, B/C de 1,44 veces. Indicando que el proyecto es rentable. Además se concluyó que el diseño de un modelo de gestión estratégica impacta positivamente en la prestación de servicios de la ONG Caminando Hacia Ti, justificado con el incremento del 13% de beneficiarios que están muy de acuerdo con que el programa de la ONG CHT es de alta calidad. Finalmente se determinó un porcentaje medio y alto en lo referido al impacto social.

**Palabras clave:** ONG, Cuadro de Mando Integral, Prestación de Servicios de Salud, Modelo Estratégico, Impacto social.

## ABSTRACT

The research work is based on the design of a strategic management model and its influence on the provision of health services of the Non-Governmental Organization "Caminando Hacia Ti". Based on reviewed backgrounds that show positive impacts in companies where they were applied, referencing accurate information, reviewed by experts about the topics covered by the variables of this research and in the design of the methodology for the development of the strategic management model, which has been included in the situational analysis of the organization, supported by an experimental investigation through a survey that was carried out with a sample of 30 beneficiaries, to measure the perception about the provision of health services offered by the NGO. The results of this were validated by the Cronbach's Alpha coefficient, resulting in a 0.744 reliability. Subsequently, strategies, strategic objectives, indicators and action plans were elaborated and selected for each strategy to finally elaborate the balanced scorecard and allow to have control of the objectives set out in the strategic model.

The cost of implementing the model calculated in 3 years resulted in a VAN of S / .29,878.65, TIR of 80%, IR of 1.59, B/C of 1.44 times. Indicating that the project is profitable. It was also concluded that the design of a strategic management model has a positive impact on the services provided by the NGO Caminando Hacia Ti, justified by the 13% increase in beneficiaries who strongly agree that the program of the NGO CHT is high quality. Finally, a medium and high percentage was determined in relation to social impact.

**Keywords:** NGO, Balanced Scorecard, Provision of Health Services, Strategic Model, Social Impact.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

A nivel mundial se estima que más de mil millones de personas —es decir, un 15% de la población mundial— están aquejadas por la discapacidad en alguna forma. Tienen dificultades importantes para funcionar entre 110 millones (2,2%) y 190 millones (3,8%) personas mayores de 15 años. Eso no es todo, pues las tasas de discapacidad están aumentando debido en parte al envejecimiento de la población y al aumento de la prevalencia de enfermedades crónicas. Además se sabe que estas no suelen recibir la atención de salud que necesitan. En muchos países, los servicios de rehabilitación son insuficientes. Datos procedentes de cuatro países del África meridional indican que solo entre un 26 y un 55% de las personas que requerirían servicios de rehabilitación médica los recibirían, y solo entre el 17 y el 37% de los que necesitaban dispositivos de ayuda (por ejemplo, sillas de ruedas, prótesis, audífonos) podían acceder a ellos (Organización Mundial de Salud, 2017).

Tanto las personas discapacitadas como cualquier persona enferma, necesita de atención médica. Es así que un estudio determinó que existe un 22% de usuarios, que notan la falta de insumos, materiales y talento humano, por lo tanto consideran que no han recibido una atención de calidad dentro del establecimiento de salud al que acudieron. Además en cuanto al personal de salud, manifiesta que no ha recibido una capacitación adecuada en forma sistemática (84%), otros no se sienten motivados en su desempeño (77%), además algunos consideran que su ambiente laboral es inadecuado (44%) (Enríquez, 2015).

Ante esto la Organización Internacional del Trabajo, menciona que la asequibilidad de la atención de salud constituye un desafío en la mayoría de los países. La escasez de personal sanitario calificado y su distribución desigual a nivel mundial constituye un importante obstáculo a la hora de proporcionar acceso universal a la atención de salud. Las reformas extendidas de los sistemas de salud están cambiando continuamente el entorno laboral de los trabajadores del sector de la salud. El trabajo decente para estos trabajadores es esencial para con el fin de proporcionar una atención de salud de calidad (OIT, 2018).

Los ciudadanos afrontan dificultades y múltiples carencias cuando asisten a ser atendidos en hospitales y centros de salud. En el Perú los derechos de salud de los ciudadanos muchas veces no son garantizados ya que no se cuenta con los recursos suficientes y existen deficiencias en

la asistencia médica, esto afecta en mayor grado a los grupos más vulnerables, como son; madres gestantes, adultos mayores, niños y discapacitados. Dentro de este último grupo se sabe que más de 1 millón 637 mil personas (5,2% de la población) tienen alguna discapacidad, siendo; 46,6% adultos de 65 años de edad y más, 43,8% tienen entre 15 y 64 años de edad, y un 9,6% son menores de 15 años de edad (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Asimismo, el autor anterior, muestra que el 97.4% de la población estudiada cuenta con documento nacional de identidad (DNI), como se muestra a continuación:



*Figura 1:* Inscripciones en el Registro Nacional de la Persona con Discapacidad por año, 2000-2017

FUENTE: Observatorio Nacional de la discapacidad – CONADIS

Este registro les permitiría poder acceder a los servicios de aseguramiento de la salud brindados por parte del estado, pero por a o b motivos, siendo la pobreza el principal no pueden acceder a ello. Los que si logran hacerlo se ven obligadas a soportar numerosas faltas e incumplimientos desde los diversos actores que participan del sector de la salud.

Perú inició un proceso de reforma del sector salud hace muchos años, desde la década de los ochenta y noventa, se unió a los países que implementaron cambios mucho más amplios que políticas para mejorar la cobertura de la población y el acceso a servicios integrales y de calidad, en especial con la adopción de un enfoques destinado a reducir las inequidades en el acceso (Organización Panamericana de Salud, 2017).

Las personas con discapacidad tienen una mayor demanda de asistencia sanitaria que quienes no padecen discapacidad, y también tienen más necesidades insatisfechas en esta esfera. Por ejemplo, en una encuesta reciente acerca de personas con trastornos mentales graves, se observó que entre un 35% y un 50% de estas personas en países desarrollados y entre un 76% y un 85% en países en desarrollo no recibieron tratamiento en el año anterior al

estudio. (Organización Mundial de la Salud, 2018). Ante este panorama de desatención y de cara con la pobreza, es que nacen las ONGs hace muchos años atrás, como parte de brindar ayuda a los más necesitados. Y como toda organización, estas deben funcionar con todos los elementos necesarios para poder cumplir sus objetivos.

Campos (2014), realizó una investigación en la que tuvo como muestra la población perteneciente a una ONG y concluyó que la organización llega al 30% de comunas más pobres y con menor desarrollo humano. Estas personas no poseen ni los ingresos, ni las redes de contacto, para recibir servicios psicológicos que no se encuentran cubiertas por el sistema público de salud, por lo cual, los actuales lineamientos estratégicos son coherentes y existe demanda potencial para expandir sus servicios. Además demostró que el proceso de control de gestión es aplicable a organizaciones sin fines de lucro; pero no quiere decir que todas la ponen en práctica, esta falta de planificación estratégica fue evidenciada por Varela (2013), en la ONG VilaSocial en Brasil. Hasta comienzos del año 2013 esta organización no disponía de un plan estratégico, sus propósitos organizacionales no estaban claramente sistematizados y sus definiciones estratégicas eran simplemente inexistentes. Por tanto, no estaba generando ningún impacto positivo o beneficio para las madres y niños del Bairro dos Municipios, quienes son sus targets. Ambos autores hacen referencia al entorno en que se desarrollan las ONG, señalando como se ven obligadas, para tener un impacto significativo, a acercarse a la realidad desde una nueva perspectiva. Los viejos paradigmas parecen caducos y se buscan nuevas maneras de analizar la realidad y construir alternativas. Surge así la necesidad de avanzar en lo que algunos autores definen como nuevos paradigmas en la gestión y el desarrollo estratégico de las ONG. (McPhedran & Roshan, 2011, citado por Iglesias & Carreras, 2013).

Según la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) actualmente existen 96 ONG vigentes y registradas en La Libertad, donde 91 pertenecen a la ciudad de Trujillo. Una de ellas es Caminando Hacia Ti. El Director Ejecutivo de esta, declaró recientemente; que se creó con la finalidad de brindar ayuda humanitaria mediante la recolección, utilización, desembolso y distribución de fondos que contribuyen a la mejora y desarrollo de la calidad de vida de una población vulnerable que son los niños con PCI en la ciudad de Trujillo. El señor Lester Cribilleros Plansencia fue motivado por la condición de su menor hijo con diagnóstico de PCI a fundar esta institución.

L. Cribilleros (comunicación personal, 10 de abril de 2017), indicó que con cinco años de funcionamiento y en una etapa de crecimiento la organización no cuenta con una adecuada gestión que planifique estrategias y protocolos en la prestación de servicios de salud que asegure un sistema de salud de calidad, eficiente, que actúe en beneficio de los niños, para el logro de sus objetivos de forma exitosa en los próximos años, es por eso que se hace pertinente realizar los análisis de los procesos administrativos y de servicios que se están llevando a cabo, para lograr aplicar una gestión estratégica y establecer una planificación identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas teniendo en cuenta el contexto en el cual se actúa. Así mismo es de gran importancia para la institución mantener y vincular nuevos donantes, dado que sus recursos son 100% donaciones.

De acuerdo a lo anterior mencionado, se realizó la búsqueda exhaustiva de investigaciones previas de las cuáles se obtuvieron datos necesarios para estructurar este estudio. A continuación se presentan dichos estudios:

Borbón, P. (2014), en su estudio “Propuesta de Planeación Estratégica para la ONG Children’s Vision International Incorporated”, para obtener el título de administradora de empresas, cuyo objetivo fue analizar a la institución y proponer el diseño de planeación estratégica en la ONG ubicada en la ciudad de Bogotá, mediante una investigación experimental con técnicas como; la observación y la entrevista semiestructurada con el apoyo de métodos inductivos y de análisis con una elaboración propia, obtuvo que el 100% de los trabajadores consideran que si bien los principios no se encuentran establecidos por escrito, pero si está debidamente identificados y sirven de base para el direccionamiento estratégico de la organización. El presente estudio permite basarse en la manera de cómo lograr un mejor desempeño en las diferentes áreas de la organización a través de una planeación estratégica.

Campos, F. (2014) en la investigación denominada “Aplicación de un Sistema de Planificación Estratégica y Control de Gestión en una Organización sin fines de lucro Caso ONG Psicólogos Voluntarios”, para obtener el grado de maestro en Control de gestión. Donde su objetivo fue aplicar un sistema de control de gestión que alinee objetivos estratégicos y tácticas de Psicólogos Voluntarios, que permitan cuantificar y verificar su desempeño. A través de una investigación pre experimental y utilizando instrumentos como la aplicación de cuestionarios, entrevistas, revisión de antecedentes y con el apoyo de reuniones de trabajo para recolectar información; concluyó



que la organización llega al 30% de comunas más pobres y con menor desarrollo humano. Estas personas no poseen ni los ingresos, ni las redes de contacto, para recibir servicios psicológicos que no se encuentran cubiertas por el sistema público de salud. Por lo cual, los actuales lineamientos estratégicos son coherentes y existe demanda potencial para expandir sus servicios. El presente trabajo de investigación es una base para resaltar que es importante que el Cuadro de Mando se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión.

Bollet, F. (2014). Realizó una investigación titulada “Propuesta de un modelo de gestión estratégica aplicando el cuadro de mando integral, para la mejora del desempeño de la empresa Kaniman SRL en la ciudad de Pucallpa 2012”, con el objetivo de conocer cómo la implementación del modelo de gestión estratégica aplicando el cuadro de mando integral (CMI) logró evaluar las actividades de gestión y la incidencia que ésta tuvo en el desempeño de la empresa Kaniman S.R.L. en la ciudad de Pucallpa periodo 2012. Mediante una investigación cuasi experimental con el uso y aplicación del Test de medida del desempeño empresarial, concluyó que la implementación del modelo de gestión estratégica, aplicando el cuadro de mando integral, influye positivamente en el desempeño de la empresa Kaniman SRL2012, ya que luego de haber aplicado la prueba de hipótesis, se tiene indicios suficientes que lo demuestran, ya que los resultados de gestión se incrementaron en un 19%, en el post test. Este estudio muestra que si se tiene como base al cuadro de mando integral, ayudará a reorientar el sistema gerencial, traduciendo la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

Benites, F. (2015). En la tesis titulada “El plan estratégico y la cultura del cliente de la empresa de diplomado Gestión Empresarial y Académica provincial de Trujillo”, para obtener el título de Licenciado en Economía. Con la finalidad de proponer el enfoque metodológico que debe orientar la elaboración e implementación del plan estratégico que contribuya a mejorar la cultura organizacional de la Empresa de “Diplomado Gestión Empresarial y Académica”, Provincia de Trujillo. Mediante una investigación no experimental y con la aplicación de encuestas y entrevistas que al ser procesadas concluyó que el 88% del personal acepta dirigir estratégicamente, sin embargo actualmente solo el 10.3% administra como tal; los demás administran con la gestión jerárquica tradicional. La propuesta permitirá la optimización y el cumplimiento de la misión,

visión, metas y objetivos de las organizaciones. Además otro aporte que brinda este trabajo es que la participación de los directivos y personal es fundamental para la elaboración, ejecución, control y monitoreo del plan estratégico.

Lizarzaburu, J. y Lizarzaburu, L. (2016). En la Universidad Privada del Norte, presentaron su investigación titulada “Formulación de un modelo estratégico y su impacto en la gestión del cliente en la empresa de transportes Cargum Express S.R.L.”, para obtener el título de ingenieros empresariales. Con el objetivo de determinar el impacto de la formulación del modelo estratégico en la gestión del cliente en la empresa de Transportes Cargum Express S.R.L. de la ciudad de Trujillo en el año 2016. Mediante una investigación experimental con el uso de entrevistas, revisión documental y encuestas, concluyeron que la formulación del modelo estratégico impacta positivamente en la gestión del cliente de Transportes Cargum Express S.R.L., evidenciado en el 95% de clientes que estarán satisfechos con la calidad de servicio ofrecido por la empresa, permitiendo alcanzar, tanto un aumento de ventas de 1.4% anual como un incremento de rentabilidad de 4% anual en comparación con el año 2015. Este estudio muestra la importancia del uso de matrices como herramientas para determinar las estrategias del plan estratégico de cualquier organización.

Enriquez, E. (2015) en su estudio “Plan de Intervención para el Desarrollo del Talento Humano y Mejoramiento de la Calidad de Prestación de los Servicios de Salud en el Área de Cuidados Intensivos del Hospital de Especialidades “Baca Ortiz”, para obtener el título de maestra en Gestión de servicios hospitalarios. Se propuso como objetivo contribuir al mejoramiento de la prestación de servicios de salud en el área de cuidados intensivos. Mediante una investigación descriptiva y a través de la observación directa así como una encuesta donde se percibieron como elementos motivacionales a las relaciones humanas, la prestación de servicios, la retroalimentación y el reconocimiento. Concluyó que existe un 78% del talento humano considera que se proporciona atención de calidad a los pacientes, a pesar de disponer de limitados insumos, materiales y talento humano. El presente estudio sirve de guía para desarrollar estrategias para el compromiso y enfoque de brindar cuidado con calidad de servicio, mediante la implementación de encuestas de satisfacción a los pacientes que valoren el servicio recibido.

Redhead, R. (2015), en su investigación titulada “Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau Distrito de Chaclacayo 2013”, para obtener el grado de maestra en Gerencia de servicios de salud. Desarrollada con el objetivo de determinar la relación que existe entre la calidad del servicio y la satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau distrito de Chaclacayo, 2013. Mediante una investigación básica o pura y con el uso de encuestas, y cuestionarios aplicadas a 317 usuarios. Llegó a la conclusión que el 46% de encuestados consideran que la calidad médica es de nivel regular y el 35% aseveran que es de nivel alto. Por otro lado halló como regular la calidad del servicio en sus factores: fiabilidad, seguridad, empatía y aspectos tangibles, respectivamente sus mayores porcentajes está en el nivel regular 66%, 62%, 56%, 55%, entonces determinó que la calidad del servicio brindado en el centro de salud estudiado es regular al igual que la satisfacción del usuario externo, además que existe una correlación directa significativa entre las variables calidad del servicio y satisfacción del usuario. La principal contribución de este estudio son las estrategias internas expuestas, que ayudarán a lograr como resultado la satisfacción del usuario de los servicios de salud y sobre todo rigiendo la investigación a las dimensiones del servicio de salud de calidad.

### 1.1.1. Bases Teóricas

#### Modelo de Gestión Estratégica

##### - Estrategia

Definir la estrategia como la dirección a largo plazo de una organización implica una visión más completa que algunas definiciones influyentes. La figura 2 muestra las definiciones de estrategias de varios teóricos de estrategias líderes (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017).

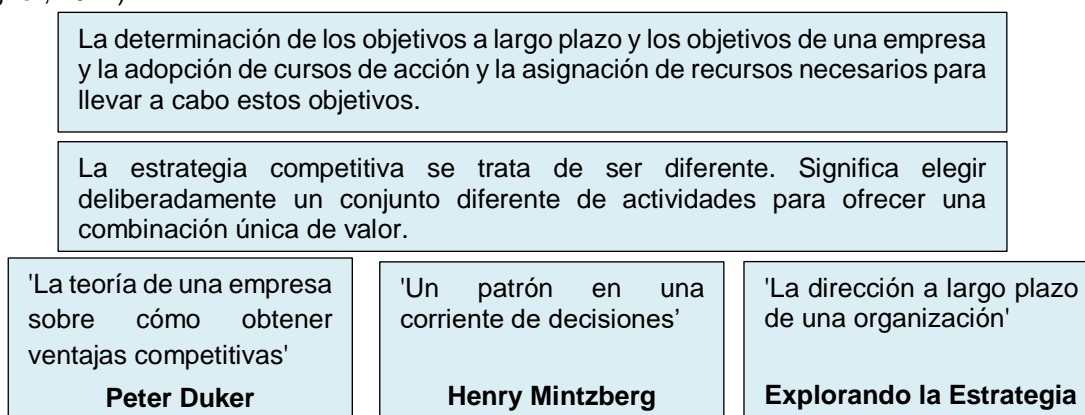


Figura 2: Definiciones de estrategia

Fuente: Johnson, Whittington & otros. (2017).

Cada investigador define a la estrategia de acuerdo a su punto de vista, aportando elementos importantes de la misma. Chandler enfatiza un flujo lógico desde la determinación de metas y objetivos hasta la asignación de recursos. Porter se centra en elecciones deliberadas, diferencias y competencia. Drucker sugiere que es una teoría sobre cómo una empresa ganará. Sin embargo, Mintzberg considera que la estrategia es menos cierta y utiliza la palabra "patrón" para tener en cuenta que las estrategias no siempre siguen un plan lógico, sino que pueden surgir de maneras más específicas.

También D'Alessio (2014), define qué estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.

Del mismo modo Membrado (2007), menciona que la estrategia va a permitir a las organizaciones estructurar como van a operar en el futuro, cómo se van a enfrentar a los retos del entorno y cómo van a gestionar sus recursos y procesos. La estrategia busca la obtención de ventajas competitivas para la empresa situándola en una posición favorable dentro del sector donde se encuentra.

#### - Gestión

La gestión se "relaciona con la "acción", pero ahora con un propósito: llevar a cabo el logro de objetivos previamente establecidos; entonces son acciones relacionadas con actividades que están dirigidas a la realización y desarrollo de objetivos que han debido establecerse con anterioridad" (Salgueiro, 2001, citado por Garzon, 2011).

También se habla de gestión de modo, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar (Amat, 1992, citado por Garzon, 2011).

#### - Gestión Estratégica

Para Betancourt (2006), la gestión estratégica es "la acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo".

Asimismo Garrido (2009), define que la gestión estratégica como un "planteamiento metodológico acerca de cómo coordinar las acciones de las diferentes partes de una

organización con el fin de asegurar su desarrollo y mantenimiento en el espacio y en el tiempo y todo ello en un entorno en competencia”.

Por otro lado Villajuana (2002), la define como un “proceso integral e interactivo que comprende la formulación e implementación de actividades cuyo propósito es crear y desarrollar ventajas competitivas, percibidas y valoradas por los clientes, siendo un conjunto de actividades clave que reciben y transforman entradas o recursos”.

#### - Modelo de Gestión Estratégica

Según lo mencionado por Barnart, R. (2014), el modelo de gestión estratégica “identifica los conceptos de estrategia y los elementos necesarios para el desarrollo de una estrategia que permita a la organización satisfacer su misión, existen una serie de modelos que proponen diferentes enfoques normativos para la determinación de estrategias”.

Asimismo según Clark, W. (2017), “el modelo de gestión estratégica, o modelo de planificación estratégica, como también se lo conoce, es una herramienta utilizada por los gerentes para planificar e implementar estrategias comerciales”.

#### Etapas del modelo de gestión estratégica

El autor anterior además señala que aunque existen variaciones del modelo de gestión estratégica, la mayoría se divide en seis etapas. Comprender estas seis etapas ayudará a los gerentes a crear e implementar estrategias en sus propias empresas. Estas son:

- Misión

La misión, la parte más básica del modelo de gestión estratégica, es un enfoque amplio que el equipo de alta dirección de la empresa debe decidir antes de que pueda tener lugar cualquier otra planificación estratégica. Una misión debe describir más o menos lo que una empresa quiere hacer y cómo lo hará.

- Objetivos

Los objetivos de la empresa se desprenden de su misión. Los objetivos son metas mensurables para lograr la misión.

- Análisis de la situación

La fase de análisis de situación del modelo de gestión estratégica implica evaluar el entorno actual. Existe una variedad de marcos para realizar este análisis, pero el más utilizado es el análisis FODA, que mide las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

- **Formulación de estrategia**

La etapa de formulación de la estrategia toma en cuenta los objetivos de la empresa y el análisis de la situación. Se crean estrategias que apuntan a lograr los objetivos de la empresa dada la situación ambiental.

- **Aplicación**

La etapa de aplicación del modelo de gestión estratégica implica la implementación real de las estrategias. Esta suele ser la etapa más difícil porque requiere la cooperación más amplia de todos los miembros de la organización. La etapa de solicitud puede tardar varios meses o más en completarse.

- **Controlar**

La etapa de control es el paso final en el modelo de gestión estratégica. El propósito de esta etapa es hacer adaptaciones a la estrategia después de la implementación. A menudo, el ambiente e incluso los objetivos firmes cambiarán. Este paso se usa para reconocer esto y hacer ajustes a las estrategias firmes para adaptarse a estos cambios.

### Dimensiones del modelo de gestión estratégica

Barnart, R. (2014), también indica que una revisión de los principales modelos de gestión estratégica indica que todos incluyen los siguientes elementos:

- Realizando un análisis ambiental.
- Estableciendo dirección organizacional.
- Formulación de estrategia organizacional.
- Implementando estrategia organizacional.
- Evaluar y controlar la estrategia.

La gestión estratégica es un proceso continuo y dinámico. Por lo tanto, debe entenderse que cada elemento interactúa con los otros elementos y que esta interacción a menudo ocurre simultáneamente.

### - Beneficios de la Gestión Estratégica

Meza (2010) menciona los siguientes beneficios de la gestión estratégica:

- Permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

- Los conceptos de Gestión Estratégica de una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la imparcialidad la base para decisiones importantes.
  - Permite a una organización aprovechar oportunidades clave en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
  - Evita las disminuciones en ingresos y utilidades.
  - Evita la defunción de una empresa, incluyen una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.
  - La gestión estratégica incluye una mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
- Diagnóstico Estratégico

Al construir un modelo de gestión estratégica para una organización es preciso tener en cuenta el contexto en el cual se desempeña, por lo es necesario utilizar herramientas que identifiquen a este tal cual. Para ello existe el diagnóstico estratégico.

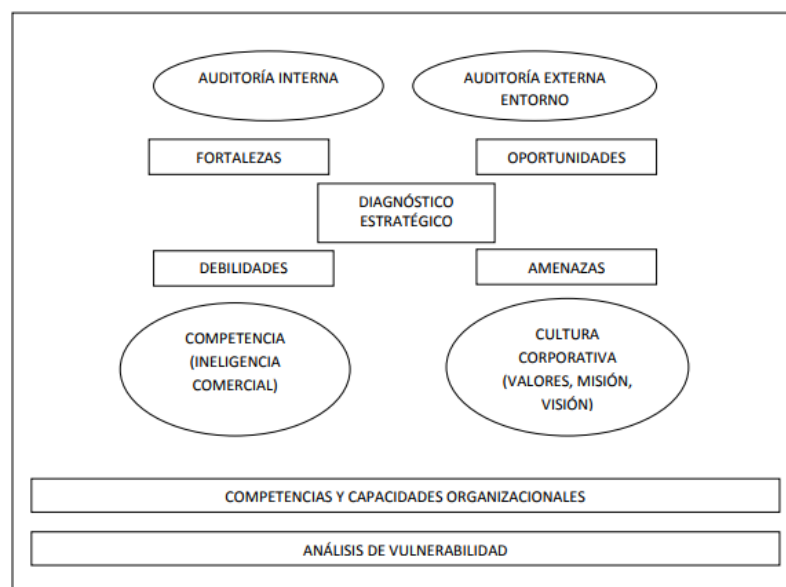


Figura 3: Mapa de Diagnóstico Estratégico

FUENTE: Serna (2008)

Para el desarrollo de este diagnóstico existen herramientas, tales como:

- **Matriz POAM**

Permite en análisis externo de la organización, mediante esta metodología se puede identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos									
Económicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

Figura 4: Matriz POAM

Fuente: Serna, 2008

- **Matriz PCI**

Permite el análisis interno de la organización, es el medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.Directiva									
2.Competitiva									
3.Financiera									
4.Tecnológica									
5.Talento Humano									

Figura 5: Matriz PCI

Fuente: Serna, 2008

- **Matriz EFE**

Fred (2003), señala que una matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se desarrolla en cinco pasos:

- 1) Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las



oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

- 2) Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- 3) Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta deficiente.
- 4) Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- 5) Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

#### - Matriz EFI

Fred (2003), también menciona que un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo descritas en el capítulo 3, una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

- 1) Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore

primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

2) Asigne un valor que haya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

3) Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno a dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

4) Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado por cada variable.

5) Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

#### - Matriz DAFO

Martínez y Milla (2005) precisan que el análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio entre otras.

Consta de dos perspectivas:

La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspecto sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control.

La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directivo.

Asimismo D'Alessio (2008) menciona que el proceso de la matriz DAFO se realiza en cuatro cuadrantes de emparejamiento para generar y registrar las estrategias en la matriz; para lo cual se requiere realizar los siguientes pasos:

Estrategia FO – Explotar

Empareja las fortalezas internas con las oportunidades externas. Genera las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas.

Estrategia DO – Buscar

Empareja las debilidades internas con las oportunidades externas. Genera las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas.

Estrategia FA – Confrontar

Empareja las fortalezas internas con las amenazas externas. Genera las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Estrategia DA – Evitar

Empareja las debilidades internas con las amenazas externas. Genera las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno.

#### - Cuadro de Mando Integral

Amo (2011), lo define como una “metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados”.

Para Membrado (2007) es “una herramienta que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y a hacer un seguimiento y mejora de la misma”.

## Elementos del Cuadro de Mando Integral

Meza (2010) establece como elementos del cuadro integral: Misión, Visión y Valores. La aplicación del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

La misión define a los clientes y explica por qué se está en el negocio. Además incorpora el corazón del negocio y de la dirección a cada faceta del mismo una misión efectiva:

- ✓ Incluye las especificaciones que permiten medir.
- ✓ Establece la individualidad del negocio.
- ✓ Define el negocio en cual se desea estar implicado.
- ✓ Es importante para todo lo que implica el negocio.

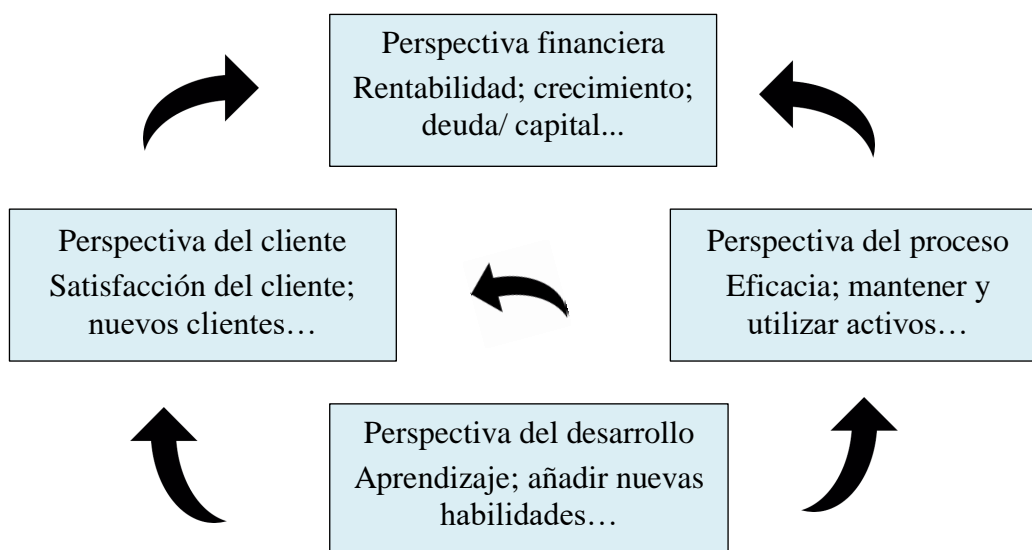
Una visión expresa la forma en cómo queremos ver a la empresa dentro de un periodo determinado. ¿Qué será dentro de 10 años? La visión expresa algo que evidentemente no existe, es el futuro deseado de la organización. Una visión expresa la configuración de la imagen deseada.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos. De nuevo, lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. En numerosas implantaciones. La estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trata es de plasmarla en un mapa estratégico.

## Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan y Norton (2009), un CMI es un formato para describir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de medidas de (en general) cuatro perspectivas. Un CMI simplificado se parece a la Figura 6. Se describe alguna actividad empresarial desde las cuatro perspectivas usando un pequeño número de medidas en cada una de ellas. La descripción se puede referir a la actividad actual de la empresa o a sus objetivos para el próximo período.



*Figura 6:* CMI básico, con ejemplos de contenidos típicos de cada una de las cuatro perspectivas

Kaplan, R. & Norton, D. (2009)

## Mapas Estratégicos

El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. Los mapas estratégicos constituyen uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el CMI y son su aporte conceptual más importante. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. Además ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupado en perspectiva, a la vez que permite entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y posibilita visualizar, de manera sencilla y muy gráfica, la estrategia de la organización (Johnson, Scholes & Whittington, 2006).

## Cuadros de Mando Estratégicos en Organizaciones No Lucrativas

Kaplan y Norton (2009), indican que las “administraciones no lucrativas también pueden ser estratégicas y construir una ventaja competitiva. Para ello es necesario tener visión y liderazgo, para ir más de mejorar los procesos existentes y llegar a una estrategia que destaca los procesos y actividades importantes”.

Adaptación del cuadro de Mando Integral a organizaciones no lucrativas

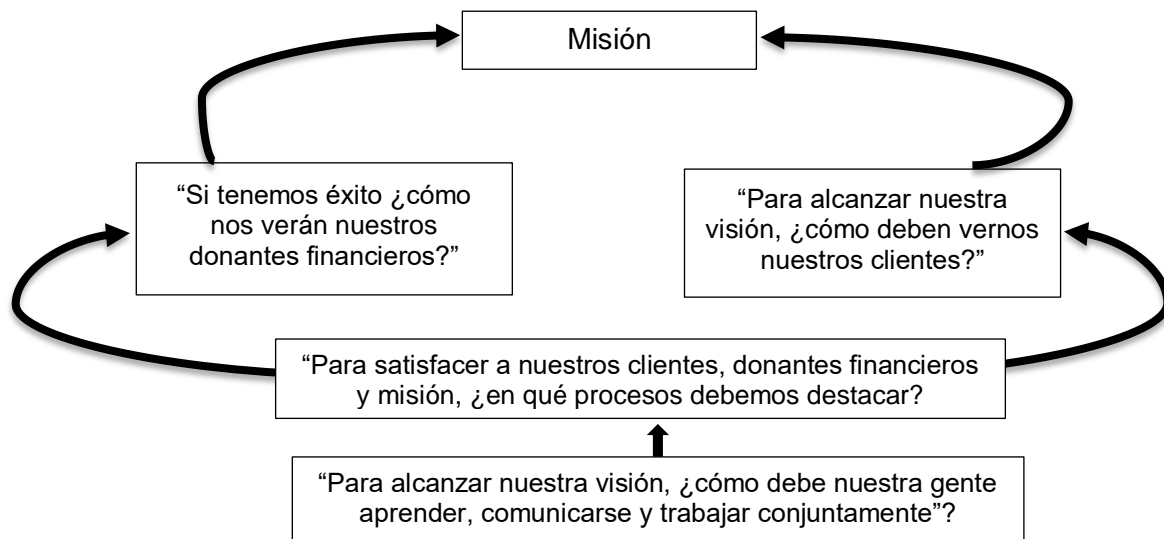


Figura 7: Cuadro de Mando Integral para ONG

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

## Prestación de Servicios de Salud

### - El Servicio de Salud

El servicio de salud es un sector importante para la sociedad y economía, este consiste en brindar protección social de la salud e igualdad de acceso a la atención de salud de calidad. El principal objetivo de brindar este servicio es que el paciente sepa lo que está obteniendo y el personal sepa lo que está brindando, y todo ello debe generar mejorías y satisfacción en los consumidores, esta se miden de la siguiente manera: la confiabilidad, definida como la capacidad para realizar el servicio prometido de manera segura y precisa. La seguridad o respuesta rápida, determinada como la disponibilidad de ayuda inmediata a los pacientes cuando lo solicitan (preguntas, reclamos, quejas y/o problemas). La empatía, que consiste en brindar una atención personalizada a los pacientes, haciéndolos sentir únicos e importantes; y por último los tangibles, conformados por las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación de la institución salud o hospitalaria (OIT; 2018; Zeithaml, Bitner & Gremler; 2009)

- **Calidad de los Servicios de Salud**

Donabedian, considerado padre de la calidad de la atención en salud, define a esta como; "el tipo de atención que se espera que va a maximizar el bienestar del paciente, una vez tenido en cuenta el balance de ganancias y pérdidas que se relacionan con todas las partes del proceso de atención" (Donabedian, 1996, citado por Ariza & Daza, 2008).

- **Calidad percibida de los servicios de salud**

Según Izaguirre, Reátegui & Mori (2014). "La calidad percibida por el cliente (paciente) es definida como la valoración que esté de la excelencia o superioridad del servicio".

También existe un segundo enfoque que sostiene que "la percepción de un paciente sobre la prestación del servicio determina, en forma definitiva, su nivel de calidad". (Vandamme & Leunis, 1993, citado por Losada & Rodríguez, 2007).

- **Usuario Interno**

Munch (2007) define a las personas que pertenecen a la organización y reciben de manera directa el producto del trabajo que una persona efectúa. Los clientes internos son este caso médico, enfermeras, personal de limpieza, personal administrativo, y trabajo social.

Tanto los clientes internos como los externos resultan primordiales porque constituyen el objeto del trabajo el talento humano, consiste en satisfacer de manera total las necesidades y expectativas que se dé al usuario externo.

Para cumplir con las expectativas de los clientes es necesario seguir de manera organizada un proceso que se realiza por medio de la cadena denominada cliente-proveedor interno. El usuario interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.

- **Usuario Externo**

Desde el punto de vista de las relaciones públicas, un cliente externo "no es solo aquel que utiliza o disfruta de nuestros servicios, si no también son todos aquellos clientes con los cuales las empresas en el desarrollo de su gestión empresarial tiene oportunidad de tratar o contactar o establecer negocios". (Patiño, 2010, citado por Enríquez, 2014).

## Organización no gubernamental

El concepto de ONG nace en la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en los años posteriores a la segunda Guerra Mundial, para referirse a un grupo de personas que no tenían representación oficial de sus países de origen, esta definición incluye ampliamente a cualquier organización internacional de carácter permanente, constituida por particulares (de diferentes países), con “objetivos no lucrativos” (Baca, Bokser, Castañeda, Cisneros & Pérez 2000).

### - Enfoque de prestación de servicios

Salas (2004), menciona que en la medida en que las ONG fueron profesionalizando sus cuadros directivos y sus equipos técnicos, evolucionando hacia entidades especializadas en la prestación de servicios a grupos poblacionales específicos, para ello asumieron estructuras, lineamientos y prácticas empresariales tanto en la gestión social como en la gerencial. El beneficiario paso a ser de los cliente. Las comunidades religiosas y el voluntariado fueron desplazados por profesionales especializados vinculados con contratos laborales o de prestación de servicios. La configuración de un mercado de oferta y demanda de servicios sociales implicó nuevos procedimientos y la aplicación de criterios de rentabilidad, cobertura, calidad, evaluación y eficiencia.

## Marco normativo

En el Perú, tratándose de ONG, “la naturaleza pública que se les asigna se ubica dentro de los trámites burocráticos para registrarlas y otorgarles el certificado temporal”. (Sagástegui, 2015).

Dentro del marco del derecho de las asociaciones, establecida en la constitución política peruana de 1993 Art. 2 Inc 13, menciona que “a asociarse y a constituir fundaciones y diversas formas de organización jurídica sin fines de lucro, sin autorización previa y con el arreglo a ley. No pueden ser disueltas por resolución administrativa.” (Congreso de la República, 1993). Además el Código Civil peruano del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2015, en el libro I, sección tercera; sobre los derechos de las personas, regula tres formas bajo las cuales puede organizarse en el Perú una asociación jurídica de derecho privado sin fines de lucro, las cuales son: Asociación, Fundación y Comité No Inscritos.



Las ONGs y su regulación por la Agencia Peruana de Cooperación Técnica Internacional (APCI).

Las normas que regulan la Cooperación Técnica Internacional se encuentra en la Ley N° 27692, Ley de la creación de la Agencia Peruana de Cooperación Técnica Internacional – APCI del 04 de abril de 2002.

## **1.2. Formulación del problema**

¿De qué manera influye un Modelo de Gestión Estratégica en la Prestación de Servicios de Salud de una Organización No Gubernamental, en la ciudad de Trujillo, 2018?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la influencia de un modelo de gestión estratégica en la prestación de servicios de salud de una organización no gubernamental.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual.
- Diseñar un modelo de gestión estratégica para una organización no gubernamental.
- Implementar estrategias alineadas a la prestación de servicios de salud.
- Evaluar el impacto económico de las estrategias implementadas en la prestación de servicios de salud.
- Evaluar el impacto económico de la propuesta de formular un modelo de gestión estratégica en la prestación de servicios de salud de una organización no gubernamental.

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1. Hipótesis general**

El diseño de un modelo de gestión estratégica influye de manera positiva en la prestación de servicios de una organización no gubernamental, en la ciudad de Trujillo, 2018.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

Investigación experimental.

- Pre experimental

La presente investigación tiene como **propósito** hacer una comparación entre la situación interna y externa actual en la ONG CAMINANDO HACIA TI y el cambio luego de haber implementado algunas estrategias propuestas del modelo de la gestión estratégica, tal como se muestra en la Figura 8:



*Figura 8:* Gráfica de la Investigación pre Experimental

FUENTE: Rubio, L. (2012) Manual de Estadística.

#### Dónde:

G: Grupo de Sujeto

O<sub>1</sub>: Pre Prueba

X: Estímulo

O<sub>2</sub>: Respuesta

### 2.2. Población y muestra

#### 2.2.1. Población

Este estudio se realizó con dos poblaciones:

Población 1: cuatro trabajadores, conformados por el director ejecutivo de la ONG Caminado Hacia Ti y tres miembros de la organización.

Población 2: 30 beneficiarios de la ONG Caminando Hacia ti, que en este caso son los apoderados de los niños con PCI.

#### 2.2.2. Muestra

La muestra por no ser muy numerosa consideró a todos los miembros de la organización (ver Anexo n. 1) y además los 30 apoderados de los beneficiarios (ver Anexo n. 2) de la ONG Caminando Hacia ti, que en este caso son los apoderados de los niños con PCI (población muestral).

### 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Tabla 1: Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

	INSTRUMENTO 1	INSTRUMENTO 2	INSTRUMENTO 3
NOMBRE	Cuestionario semi-estructurado	Cuestionario	Cuestionario
OBJETIVO	Obtener información acerca de la situación actual de la institución.	Obtener información acerca de la situación actual interna de la institución.	Recolectar información sobre la calidad de los servicios de salud brindados por la ONG.
FUENTE DE PROCEDENCIA	Personal Directivo de la ONG	Personal de la ONG	Institución
CONTENIDO	Gestión Estratégica	Gestión Estratégica	Análisis de la Prestación de Servicios de Salud
TIPO	Cuantitativo Entrevista Personal	Cuantitativo Encuesta	Cuantitativo Encuesta
MUESTRA	Personal Directivo	Personal de la ONG	Apoderados de los beneficiarios

En la Tabla 1., se describe cada instrumento (ver Anexo n. 3, n. 4 y n. 5) a utilizar en esta investigación, los cuáles han sido debidamente validados y aplicados.

### 2.4. Procedimiento

Se inició con la formulación de preguntas para la entrevista realizada al director ejecutivo de la ONG Caminando Hacia Ti, la cual se realizó en las oficinas de la organización. Luego se diseñó dos encuestas, las cuales fueron validadas y aprobadas por dos especialistas (ver Anexo n. 6 hasta n. 10), cuyo propósito fue recolectar los datos de la muestra establecida en el presente trabajo (apartado 2.2.2). Los datos recolectados de las encuestas, fueron validados mediante la psicometría, Alfa de Cronbach, teniendo como resultado 0.744 de fiabilidad (ver Anexo n. 11), para posteriormente ser tabulados mediante una hoja de cálculo de Excel, con el fin de poder demostrar resultados claros y precisos; los cuales fueron expuestos mediante gráficos estadísticos.

En dicha investigación intervinieron dos variables, las cuáles se detallan a continuación:

Tabla 2: Operacionalización de la Variable 1: Modelo de Gestión estratégica

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULA
Modelo de Gestión Estratégica (VI)	El modelo de gestión estratégica identifica los conceptos de estrategia y los elementos necesarios para el desarrollo de una estrategia que permita a la organización satisfacer su misión. (Barnart, R. 2014).	Análisis ambiental	Análisis Interno	Grado de posición interna	$\Sigma(\text{Peso} \times \text{calificación})$
			Análisis Externo	Grado de posición externa	$\Sigma(\text{Peso} \times \text{calificación})$
		Dirección y formulación de estrategias	Direccionamiento de estrategias	Porcentaje de cumplimiento de objetivos estratégicos por cada área	$\frac{\text{Objetivos logrados}}{\text{Objetivos estratégicos planeados}} \times 100$
			Formulación de estrategias	Resultado matriz DOFA	Sumatoria de estrategias implementadas
		Implementación de estrategia organizacional	Cumplimiento de estrategias	Eficacia	$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias planeadas}} \times 100$
		Evaluación y control de estrategias	Control de estrategias		$\frac{\text{Estrategias evaluadas}}{\text{Estrategias imlementadas}} \times 100$

Tabla 3: Operacionalización de la Variable 2: Prestación de servicios de salud

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULAS
Prestación de Servicios de Salud (VD)	El servicio de salud es un sector importante para la sociedad y economía, este consiste en brindar protección social de la salud e igualdad de acceso a la atención de salud de calidad (OIT; 2018; Zeithaml, Bitner & Gremler; 2009).	Sensibilidad	Debida atención	Atención por especialidad.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas atendidas por tipo de servicio}}{\text{Total de ingresos}} \times 100$
				Confiabilidad	Capacidad para realizar el servicio de forma segura y precisa
		Capacidad para documentar el servicio de manera correcta	Procedimientos documentados.		$\frac{\text{N}^\circ \text{ de registros correctos}}{\text{Total de registros}} \times 100$
		Nivel de Satisfacción	Cliente Externo		Tasa de beneficiarios satisfechos
			Cliente Interno	Tasa de colaboradores satisfechos	$\frac{\text{Trabajadores satisfechos}}{\text{Trabajadores encuestados}} \times 100$

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 1. Diagnóstico de la situación actual

A continuación, se desarrolla el diagnóstico realizado a la ONG Caminando Hacia Ti, el cual está conformado por el análisis de la entrevista aplicada al director ejecutivo, el análisis de la encuesta aplicada a cuatro trabajadores de la organización, el análisis del entorno, donde se encuentra el diagnóstico externo por medio de la matriz POAM y EFE y el diagnóstico interno por medio de la matriz PCI y EFI.

#### 1.1. Diagnóstico Interno

##### 1.1.1. Análisis Pre: Resultados de entrevista

###### - Instrumento 1

Objetivo: Conocer el estado actual del proceso administrativo de la ONG Caminando Hacia ti.

Propósito: Servir como instrumento de recolección de información primaria, el cual contribuirá a la propuesta del modelo de Gestión Estratégica.

Luego de aplicar la entrevista al director ejecutivo, se obtuvieron datos que ayudaron a definir la situación interna de la organización, dentro de los que se mencionaron temas relacionados con los principios, objetivos corporativos, falencias administrativas, comunicación interna, protocolos de servicio, entre otros. (ver Anexo n. 12).

##### 1.1.2. Análisis Pre: Resultados de encuestas

###### - Instrumento 2

Objetivo: Conocer el estado actual de la prestación de servicios de salud ofrecidos por la ONG Caminando Hacia Ti. Para su respectivo análisis.

Propósito: Ser usado como instrumento de recolección de información primaria, la que contribuirá al Diseño de Gestión Estratégica para la ONG Caminando Hacia Ti.

Objetivo: Conocer el estado actual de los procesos internos de la ONG.

Luego de aplicar la encuesta a los miembros de la ONG CHT, se obtuvieron datos que ayudaron a definir la situación interna de la organización (Ver Anexo n. 13).

###### - Instrumento 3

Propósito: Servir como instrumento de recolección de información primaria, la cual servirá en la realización de la propuesta de Gestión Estratégica para la ONG Caminando Hacia Ti. Se aplicó la encuesta a 30 miembros de la ONG Caminando Hacia ti, estos son los apoderados de los niños que reciben los servicios de salud brindados por la ONG. Cabe señalar que 20 de estas se realizaron de manera directa y 10 vía telefónica.

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 4: Resultados de aplicación de encuesta a beneficiarios de ONG CHT

		ALTERNATIVAS						
		1	2	3	4	5	6	
Pregunta 1	¿Por qué medio se enteró usted de los servicios de la ONG Caminando Hacia Ti?	Radio	TV	Volante	Promotor	Otro		Se obtuvo como resultado que, más del 50% de madres que reciben actualmente los servicios de salud de la ONG CHT, ingresaron a los programas informados por un promotor. También un 33% de estas se enteró de otra forma, ya sea por comentario de alguien cercano o perteneciente al CEBE que asiste con su niño.
Pregunta 2	¿Cuánto tiempo lleva su niño como beneficiario de la ONG?	Menos de 3 meses	Más de 3 meses	Más de 1 año	Más de 2 años	Más de 3 años	Más de 4 años	Se obtuvo como resultado que más del 50% de madres indicó que junto con su hijo llevan siendo beneficiarios de la ONG CHT más de 3 meses, desde que se reanudó el servicio de hidroterapia. El 23% lleva inscrito por más de 1 año y el 17% por más de dos años
Pregunta 3	¿Cuál es su opinión sobre ese servicio en particular (Hidroterapia)?	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo		Se obtuvo como resultado que el 23% de madres considera el servicio de Hidroterapia como excelente, mientras que el 70% indicó que es bueno. El 7% dijo que era regular y en esto influyen las condiciones climatológicas, pues si el niño (beneficiario) no asiste porque se enfermó en temporada de invierno. El efecto de la hidroterapia no será el mismo por falta de constancia, y para ello también es un factor importante la responsabilidad de cada apoderado en las asistencias.
Pregunta 4	¿El programa de la ONG es bastante amplio para conocer necesidades de cada niño?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo		Se obtuvo como resultado que el 20% de madres está de muy acuerdo en que el programa de la ONG CHT es bastante amplio como para conocer la necesidad de cada niño, mientras que más del 50% indicó que solo está de acuerdo. El 27% adoptó una postura neutral debido a no considerar que no es bastante amplio, si no que cree que aún puede mejorar en ese aspecto.
Pregunta 5	¿Cuál es el grado de tu satisfacción con los servicios del personal?	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutro	Insatisfecho	Muy insatisfecho		Se obtuvo como resultado que el 23% de madres está de muy satisfecho con el servicio que brinda el personal de la ONG CHT, mientras que el 74% indicó que solo está satisfecho. El 3% adoptó una postura neutral



							debido a no considerar que el servicio es malo, si no que cree que aún puede mejorar en ese aspecto.
Pregunta 6	¿Las instalaciones donde se brindan los servicios están limpias y bien cuidadas?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo	Se obtuvo como resultado que el 40% de madres está de muy de acuerdo con la limpieza y cuidado de las instalaciones de la piscina Berendson que es donde se brinda el servicio de Hidroterapia, mientras que el 43% indicó que solo está de acuerdo. El 17% adoptó una postura neutral debido a no considerar que no hay limpieza y cuidado con las instalaciones, si no que cree que aún puede mejorar en ese aspecto.
Pregunta 7	¿La disciplina de la ONG Caminando Hacia Ti es muy justa y eficiente?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo	Se obtuvo como resultado que el 33% de madres está de muy de acuerdo con que la disciplina de la ONG CHT es muy justa y eficiente, mientras que el 37% indicó que solo está de acuerdo. El 30% adoptó una postura neutral debido a considerar que existen personas que si cumplen con la disciplina pero aún hay algunas que no se adecuan.
Pregunta 8	¿Las opiniones de los padres son siempre escuchadas y la ONG Caminando Hacia	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo	Se obtuvo como resultado que el 37% de madres está de muy de acuerdo en que siempre es escuchado y tomado en serio por la ONG CHT, mientras que el 60% indicó que solo está de acuerdo. El 3% adoptó una postura neutral debido a considerar que no siempre se le escucha, pero hay veces en que sí y aún puede ser tomado en serio cada vez que lo requiera.
Pregunta 9	En general, ¿cree usted que el programa de salud de la ONG Caminado Hacia Ti es de alta calidad?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo	Se obtuvo como resultado que el 327% de madres está de muy de acuerdo en que la ONG CHT tiene un programa de alta calidad, mientras que el 64% indicó que solo está de acuerdo. El 10% adoptó una postura neutral debido a considerar que no es malo pero aún puede mejorar o ampliar su programa para ser más completo.

Revisar Anexo n.º 14, donde se muestra los resultados de la encuesta aplicada, representados de manera gráfica.

### 1.1.3. Análisis de la Matriz Perfil de Capacidad Interna (PCI)

A continuación se realiza la matriz PCI en donde se analiza el ambiente interno de la organización, que permite identificar las fortalezas y debilidades de “Caminando Hacia Ti”.

En el diagnóstico PCI se encuentra la siguiente escala de calificación:

*Tabla 5: Escala de calificación para Matriz PCI*

ALTA	Fortaleza o debilidad importante.
MEDIA	Fortaleza o debilidad significativa pero manejable.
BAJA	Fortaleza o debilidad menor.

Luego de haber identificado los factores y aplicado dicha matriz, se obtuvieron los siguientes resultados:

*Tabla 6: Diagnóstico factores Directivos - Matriz PCI*

FACTORES DIRECTIVOS	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Práctica de responsabilidad social (ver Anexo n. 15).				X				X	
Falta de claridad en la misión y visión	X							X	
Falta de principios corporativos	X							X	
Carencia de lineamientos		X						X	
Falta de objetivos corporativos	X							X	
Fijación de estrategias para el logro de objetivos propuestos	X							X	
Falta de definición de protocolos de servicios de atención	X							X	
Desactualización de la estructura organizacional (Ver Figura 9)		X						X	
Falta de uso de indicadores de gestión	X								
Capacidad baja desde la presidencia a sus colaboradores para liderar y aplicar estrategias		X						X	
Falta de desarrollo de proyectos planeados	X								X
Reuniones de manera periódica					X				X

Los factores directivos de la organización representan en su mayoría debilidades con un alto impacto, entre ellos principalmente se encuentran las falencias en la misión, visión,

principios y objetivos corporativos, lineamientos, estrategias, protocolos de atención, estructura organizacional, comunicación interna e indicadores de gestión. Todos estos factores forman parte fundamental y básica; y por lo tanto se deben mejorar. Además existe un factor muy importante que es la falta de desarrollo de proyectos planeados, que representa una debilidad de impacto alto y no es favorable para el desarrollo de la ONG. Pero ante todo esto el factor: reuniones de manera periódica, que representa una fortaleza de impacto medio, al ser apoyado por la mejora de todos los factores antes mencionados, será de gran beneficio para la organización.

*Tabla 7: Diagnóstico factores Competitivos - Matriz PCI*

FACTORES COMPETITIVOS	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Base de datos de posibles donantes (Directorio Agroindustrias, Directorio Asociados CCPL y otros).				X			X		
Existencia de la constitución legal de la organización (Resolución de APCI y SUNAT, ver Anexo n. 16 y 17).				X			X		
Inexistencia de evaluación del personal voluntario.		X					X		
Desarrollo de charlas y talleres para beneficiarios.				X			X		
Compromiso y lealtad por parte de los trabajadores.				X			X		

Los factores competitivos representan en su mayoría fortalezas con alto impacto, puesto que el ser una empresa constituida legalmente muestra una buena imagen a los posibles donantes y brinda la confianza necesaria al momento de decidir apoyar. Además el que los trabajadores laboren de manera voluntaria y permanezcan desde la fundación fortalece la unidad de la ONG. En cuanto al desarrollo de charlas y talleres para beneficiarios que son muy necesarias para el tratamiento y cuidado de la salud de los beneficiarios. De lo contrario la inexistencia de evaluación de personal voluntario, genera que no se lleve un control adecuado de las actividades que ellos realizan y tampoco se hagan propuestas de mejora.

*Tabla 8: Diagnóstico factores Financieros - Matriz PCI*

FACTORES FINANCIEROS	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Convenio anual de contribución monetaria con donantes.				X			X		

Los factores financieros representan fortalezas con impacto alto. Dado que existe un convenio anual con algunas compañías, como Empresa de Transportes Huanchaco S.A., piscina Berendson, quienes aportan una cantidad mensual voluntariamente.

*Tabla 9: Diagnóstico factores Tecnológicos - Matriz PCI*

FACTORES	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Tecnológicos									
Página web desactualizada.	X						X		
Redes sociales actualizadas				X			X		
Correo institucional para el personal administrativo				X			X		

Los factores tecnológicos representan fortalezas con impacto alto en su mayoría, puesto que el actualizar las redes sociales (Facebook), mantiene a los actuales y posibles beneficiarios, y voluntarios informados. En algunos casos se puede captar un posible donante por ese medio, pero para estos últimos es más recomendable tener la página web actualizada, ya que brinda una mejor imagen institucional de la ONG y sobre todo se hace confiable.

*Tabla 10: Diagnóstico factores Talento Humano - Matriz PCI*

FACTOR	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Talento Humano									
Convenio con profesionales de medicina (COP y neuropediatra)				X			X		
Falta de programas de capacitación a los trabajadores	X						X		
Falta de comunicación interna		X					X		

Los factores del talento humano, representan en su mayoría debilidades con impacto alto, debido a que los trabajadores de toda organización necesitan capacitarse constantemente para mejorar su desempeño y capacidades y aportar un mejor rendimiento a la ONG, además estos deben tener buena comunicación, para poder interactuar y relacionarse de manera correcta con sus compañeros de trabajo. Por lo contrario el factor convenio con profesionales de medicina, representa una fortaleza con un alto impacto, puesto que el tener alianzas con profesionales de la medicina como el Centro Odontológico del Perú, que ofrece atención dental gratuita para los beneficiarios, además el convenio con un doctor

especialista en neuropediatría, quien ofrece descuento del 40% por consulta, favorece de gran manera en la economía y salud de los beneficiarios.

#### 1.1.4. Análisis de la Matriz de Factores Internos (MEFI)

Tabla 11: Análisis de la Matriz de Factores Internos

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Práctica de la responsabilidad social (ver Anexo n. 15).	0,02	3	0,06
2. Base de datos de posibles donantes (Directorio Agroindustrias, Directorio Asociados CCPL y otros).	0,02	3	0,06
3. Existencia de la constitución legal de la organización (Resolución de APCI y SUNAT, ver Anexo n. 16 y 17).	0,02	4	0,08
4. Compromiso y lealtad por parte de los trabajadores.	0,02	3	0,06
5. Convenio con profesionales de medicina (COP y neuropediatra).	0,05	4	0,2
6. Convenio anual de contribución monetaria con donantes.	0,05	3	0,15
7. Correo institucional para el personal administrativo	0,125	3	0,375
8. Uso de material publicitario de la organización	0,125	3	0,375
9. Reuniones de manera periódica	0,01	3	0,03
10. Desarrollo de charlas y talleres para beneficiarios	0,01	4	0,04
11. Redes sociales actualizadas	0,05	3	0,15
Subtotal Fortalezas			1,58
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Falta de claridad en la misión y visión.	0,025	2	0,05
2. Falta de principios corporativos.	0,025	2	0,05
3. Carencia de lineamientos.	0,025	2	0,05
4. Falta de objetivos corporativos.	0,025	2	0,05
5. Falta de fijación de estrategias para el logro de objetivos propuestos.	0,025	2	0,05
6. Falta de definición de protocolos de servicios de atención.	0,025	2	0,05
7. Desactualización de la estructura organizacional.	0,025	1	0,025
8. Falta de uso de indicadores de gestión.	0,025	2	0,05
9. Capacidad baja desde la presidencia a sus colaboradores para liderar y establecer estrategias.	0,025	1	0,025
10. Inexistencia de evaluación del personal voluntario.	0,025	2	0,05
11. Página web desactualizada.	0,025	1	0,025
12. Falta de programas de capacitación a los trabajadores	0,1	2	0,2
13. Falta de comunicación interna	0,025	2	0,05

14. Falta de desarrollo de proyectos planeados	0,1	2	0,2
Subtotal Debilidades			0,925
VALOR PONDERADO			3,43

Tabla 12: Leyenda de matriz EFI

PONDERACIÓN	Sin importancia	0,0	
	Muy importante	1,0	
IMPACTO	Debilidad importante	1	Debilidad menor 2
	Fortaleza menor	3	Fortaleza importante 4

Al aplicar el análisis de la matriz EFI, se obtuvo el valor ponderado de 3,43; que significa que la organización es fuerte internamente, puesto que el resultado se aleja mucho del promedio (2,5), pero podría mejorar. Cabe rescatar que las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1,58 frente 0,93 de las debilidades, lo que muestra que las fortalezas internas son más significativas que las debilidades.

## 1.2. Diagnóstico Externo

### 1.2.1. Análisis de la matriz POAM

A continuación se presenta la matriz POAM, donde se analizó los factores del entorno de la organización donde se identifican las amenazas y oportunidades que tiene “Caminando Hacia Tí”.

En el diagnóstico POAM se encuentra la siguiente escala de calificación:

Tabla 13: Escala de calificación para la matriz POAM

ALTA	Oportunidad o amenaza importante.
MEDIA	Oportunidad o amenaza significativa pero manejable.
BAJA	Oportunidad o amenaza menor.

Luego de haber identificado los factores y aplicado dicha matriz, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 14: Diagnóstico factores Tecnológicos - Matriz POAM

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
TECNOLÓGICOS									

Transformación digital beneficiosa.	X	X
Fácil acceso a la información en la web	x	X

Los factores tecnológicos considerados representan oportunidades con impacto alto en la organización, debido a la importancia y ventaja que representa la tecnología potenciando la innovación, reduciendo los costos, y gestionando la información de manera adecuada; contribuyendo al desarrollo y crecimiento interno.

*Tabla 15: Diagnóstico factores Económicos - Matriz POAM*

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Personas naturales y los beneficios tributarios por donación	X						X		
La existencia del 70% de informalidad hace que para las empresas sea más difícil donar					X			X	
Beneficios a empresas donantes	X						X		

Dentro de los factores económicos, los beneficios para la ONG y los donantes, como; personas jurídicas y empresas tanto dentro y fuera del país, representan oportunidades con un impacto alto. De lo contrario la existencia del 70% de informalidad, hace que para las empresas sea más difícil donar, representando una amenaza de impacto alto.

*Tabla 16: Diagnóstico factores Políticos - Matriz POAM*

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Alianzas estratégicas ONG-empresa	x						X		
Implementación de proyectos de responsabilidad social	x						X		

Los factores políticos representan una oportunidad con un impacto alto, dado que las alianzas estratégicas entre las empresas y la ONG, a través de la implementación de proyectos de responsabilidad social que son de gran beneficio para el desarrollo de la organización y están alineados a los objetivos, además que reflejan una imagen positiva de las empresas y las impulsa a donar.

*Tabla 17: Diagnóstico factores Geográficos - Matriz POAM*

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Personas con discapacidad severa tienen pase libre en el transporte.		X						X	
Factores climáticos, el principal la lluvia				X			X		

Dentro de los factores geográficos, el que las instalaciones se encuentren en lugares céntricos de Trujillo y con la nueva Ley 30412, representa una oportunidad de impacto medio, a través de dicha ley las personas con discapacidad severa tienen pase libre en el transporte. Este aspecto aún falta potenciarse en la ciudad de Trujillo pues esto aún sigue siendo un gran problema para las familias con algún miembro con Parálisis Cerebral Infantil (PCI), a causa de que los transportistas muchas veces muestran su indiferencia y poca solidaridad para transportarlos. En cuanto al factor climático, el que más afecta es la lluvia; esto causa que los niños se enfermen y no puedan asistir a todas las sesiones de Hidroterapias, que es uno de los servicios ofrecidos por la ONG Caminando Hacia Ti.

Tabla 18: Diagnóstico factores Sociales - Matriz POAM

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Aumento a 21,7% de la población afectada por la pobreza monetaria				X			X		
Desintegración de la estructura familiar, con un aumento del 30% de los divorcios				X			X		
Aumento del índice de violencia familiar a 65,9%				X			X		

Los factores sociales considerados representan amenazas con impacto alto en la organización, esto es generado porque si existe pobreza dentro de una familia, no se le brindará el tratamiento y cuidado necesario al niño con Parálisis Cerebral Infantil, de igual manera los factores como la violencia y los divorcios, no constituyen el ambiente idóneo para una familia que tiene un miembro con esta enfermedad.



### 1.2.2. Análisis de la Matriz de Factores Externos (MEFE)

Tabla 19: Análisis de la Matriz de Factores Externos

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Transformación digital beneficiosa (Gestión.pe, 2018).	0,05	3	0,15
Fácil acceso a la información en la web (Revista Latina de Comunicación Social, 2016).	0,05	3	0,15
Personas naturales y los beneficios tributarios por donación (Elcomercio.pe, 2017).	0,15	4	0,6
Alianzas estratégicas ONG-empresa (Corresponsables.com, 2016).	0,2	4	0,8
Beneficios a empresas donantes (ConexiónESAN, 2016).	0,1	4	0,4
Implementación de proyectos de responsabilidad social. (Elcomercio.pe, 2016).	0,05	4	0,2
Personas con discapacidad severa tienen pase libre en el transporte. (La República, 2018)	0,05	3	0,15
Subtotal oportunidades			2,45
<b>AMENAZAS</b>			
La existencia del 70% de informalidad hace que para las empresas sea más difícil donar (Gestión.pe, 2018).	0,1	3	0,3
Factores climáticos, el principal la lluvia (Senamhi, 2018).	0,1	2	0,2
Aumento a 21,7% de la población afectada por la pobreza monetaria. (375 mil personas más) (INEI, 2018).	0,05	2	0,1
Desintegración de la estructura familiar, con un aumento del 30% de los divorcios (La República, 2017).	0,05	1	0,05
Aumento del índice de violencia familiar a 65,9% (INEI, 2017).	0,05	1	0,05
Subtotal oportunidades			0,7
<b>VALOR PONDERADO</b>			<b>3,15</b>

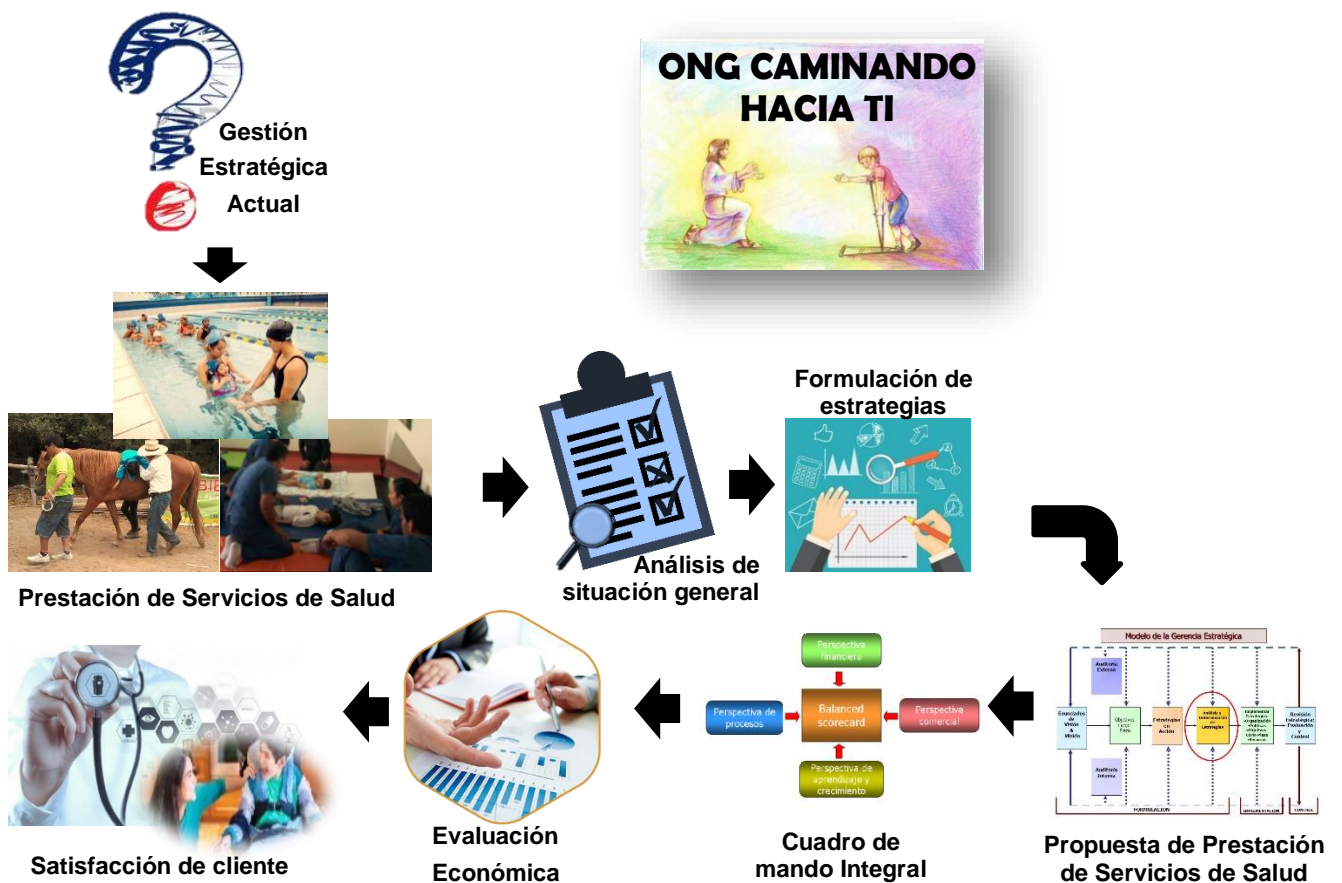
Tabla 20: Leyenda de matriz EFE

<b>PONDERACIÓN</b>	Sin importancia	0,0
	Muy importante	1,0

IMPACTO	Amenaza importante	1	Amenaza menor	2
	Oportunidad menor	3	Oportunidad importante	4

Luego de aplicar el análisis de la matriz EFE, se obtuvo el valor ponderado de 3,15; que significa que el ambiente externo de la organización es favorable pero podría mejorar, debido a que el resultado se aleja mucho del promedio (2,5). Cabe rescatar que las oportunidades son propicias a la organización con un peso ponderado total de 2,45 frente 0,7 de las amenazas, lo que muestra que las oportunidades son más significativas que las amenazas.

## 2. Diseño de Modelo Estratégico Propuesto



## 3. Análisis de la Matriz DAFO

Al obtener el análisis del ambiente interno y externo de la organización por medio de la aplicación de las matrices POAM, EFI, PCI y EFE, se realiza a continuación la matriz DAFO teniendo en cuenta los resultados que presentan un mayor impacto en la institución.

Tabla 21: Matriz DAFO para la ONG CHT

DAFO		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Práctica de la responsabilidad social.</li> <li>2. Base de datos de posibles donantes (Directorio Agroindustrias, Directorio Asociados CCPL y otros).</li> <li>3. Existencia de la constitución legal de la organización (Resolución de APCI y SUNAT, Ver Anexo n. 16 y 17).</li> <li>4. Compromiso y lealtad por parte de los trabajadores.</li> <li>5. Convenio con profesionales de medicina (COP y neuropediatra).</li> <li>6. Convenio anual de contribución monetaria con donantes.</li> <li>7. Correo institucional para el personal administrativo.</li> <li>8. Uso de material publicitario de la organización.</li> <li>9. Reuniones de manera periódica.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>E1: Fomentar la práctica e implementación de proyectos de responsabilidad social a través del uso de la web. (F1, F8, F11, O1, O2, O6).</p> <p>E2: Mantener actualizada la base de datos de donantes, para el envío de solicitudes y mensajes seleccionando canales de comunicación apropiados (F2, F7, F9, O1, O4, O6).</p> <p>E3: Generar confianza y transparencia hacia los donantes mediante la regularización constante de la constitución legal y publicación de información económica actualizada (F1, F3, F6, O1, O2).</p> <p>E4: Identificar a las personas que más se beneficiarían del trabajo que la organización realiza, captando la atención sobre ellos, mostrando la situación de la población objetivo para conseguir partidarios y donantes (F1, F2, O2, O5).</p> <p>E5: Identificar a aliados potenciales en medicina para superar la escasez de recursos y mejorar el acceso a servicios de salud hacia los beneficiarios aportando en su calidad de vida (F5, O5).</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>E12: Realizar campañas publicitarias para la sensibilización y movilizar a la acción de la sociedad ante la situación de pobreza, desintegración de la estructura familiar y la violencia familiar en la actualidad (F8, F, 10, F11, A3, A4).</p> <p>E13: Mayor promoción e invitación a la participación de la responsabilidad social para las empresas públicas o privadas (F1, A1).</p>	

10. Desarrollo de charlas y talleres para beneficiarios.

11. Redes sociales actualizadas.

### DEBILIDADES

1. Falta de claridad en la misión y visión.
2. Falta de principios corporativos.
3. Carencia de lineamientos.
4. Falta de objetivos corporativos.
5. Falta de fijación de estrategias para el logro de objetivos propuestos.
6. Falta de definición de protocolos de servicios de atención.
7. Desactualización de la estructura organizacional.
8. Falta de uso de indicadores de gestión.
9. Capacidad baja desde la presidencia a sus colaboradores para liderar y establecer estrategias.
10. Inexistencia de evaluación del personal voluntario.
11. Página web desactualizada.
12. Falta de programas de capacitación a los profesionales de salud miembros de la organización.
13. Falta de comunicación interna

### ESTRATEGIAS DO

- E6: Establecer principios corporativos logrando una proyección a nivel global de la organización que permita dar a conocer la misión, visión y la coherencia con sus valores (D1, D2, D4, O6).
- E7: Establecer lineamientos claros y pertinentes a la vista de los colaboradores de la organización, buscando pactos y alianzas con el sector externo (D3, O5).
- E8: Definir estrategias para la captación de donantes extranjeros, naciones y entidades del gobierno logrando beneficiar la población objetivo de la organización (D5, D9, O3).
- E9: Definir protocolos de servicios de atención para la creación de indicadores de gestión y optimizar procesos (D6, D8, D10, O1).
- E10: Elaborar la actualización del organigrama de la organización permitiendo la identificación de los niveles de jerarquía dentro y fuera, logrando así que lleve a cabo la automatización de procesos (D7, O1).
- E11: Hacer uso de las herramientas tecnológicas para mantener informado al personal de salud voluntario de la organización para garantizar su constante actualización y mejora profesional (D11, O1, O2).

### ESTRATEGIAS DA

- E14: Formular campañas para lograr obtener beneficios de parte de las empresas informales, no necesariamente ayuda monetaria (D9, D10, A1).

### 3.1. Estrategias alineadas a la prestación de servicios

E1: Fomentar la práctica e implementar proyectos de responsabilidad social a través del uso de la web.

Se propone la implementación de un modelo de gestión de responsabilidad social internacional como es la norma SR10, construida desde la base de principios de responsabilidad social ISO 26000. Esta tiene como objetivos: “integrar los aspectos financieros y de buen gobierno con los sociales y ambientales de una organización, y gestionar de manera integrada los grupos de interés pretendiendo obtener la satisfacción de todas las partes interesada” (Asociación Española para la calidad, 2018). El modelo está basado en la metodología de mejora continua, la misma que se propone para la ONG a continuación:



Figura 9: PDCA propuesto para ONG CHT

Asimismo se fundamenta en los siguientes principios:

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Comportamiento ético
- Respeto a los intereses de las partes interesadas
- Respeto por los derechos humanos

Los resultados de la implementación, para contribuir con la transparencia, deben ser publicados en la página web, esto genera credibilidad y confianza hacia la ONG, además para sensibilizar

a la sociedad y otros sectores demostrando con hechos los beneficios de una gestión responsable.

E2: Mantener actualizada la base de datos de donantes para el envío de solicitudes y mensajes seleccionando canales de comunicación apropiados.

Es importante para la organización “Caminando Hacia Ti” tener la información actualizada de beneficiarios e instituciones con las que se relaciona y sobretodo con sus donantes, para no perder de vista la evolución de sus relaciones, comportamientos y cambios que realizan.

Para ello se diseñó un plan de actualización de base datos de posibles donantes (ver Anexo n. 18), mediante el cual se obtendrá lo que la organización requiere para captar mayor número de donaciones.

El desarrollo de este plan consta de 6 pasos:

1. En la reunión se contó con la presencia del director ejecutivo, la directora de imagen institucional y el promotor de imagen institucional, en esta se designó como recursos humanos para el desarrollo del plan a los dos últimos antes mencionados.
2. Las fuentes seleccionadas fueron:
  - Directorio Empresarial 2017 - Cámara de Comercio de La Libertad
  - Directorio Industria Alimentaria Perú
  - Directorio Agroindustrial La Libertad
  - Directorio Minero Perú – Ministerio de Energía y Minas, Directorio Minero
  - Empresas y proveedores mineros del Perú-
  - Directorio de Empresas - INFORMA
  - Directorio de Empresas - KOMPASS
3. Los datos obtenidos fueron seleccionados y ordenados en planillas de datos en Excel.
4. Se creó un correo institucional específico para los envíos de solicitud de donaciones a los posibles donantes elegidos.
5. El contenido elegido para ser parte del correo de solicitud de donación fue el siguiente:
  - Fecha, saludo y asunto y destinatario.
  - Descripción de la ONG Caminando Hacia Ti (actividades, beneficiarios, servicios brindados, logros)
  - Plasmar e informar los beneficios de la deducción para el impuesto a la renta.

- Insertar la dirección de la página web de la organización.
  - Adjuntar resolución de SUNAT y APCI.
6. Se inició con el envío de correos a los posibles donantes, en el orden de la base de datos armada, y con correlación en el número de las solicitudes. Se obtuvo respuestas positivas de muy pocos de los correos enviados, la mayoría son ignorados, los que sí respondieron deseaban que se pacte una fecha de reunión con el director ejecutivo y reciban la solicitud de donación más detallada y de manera formal, algunos hicieron la donación pero por única vez, pero ninguno aceptó ser donador de manera mensual.

E3: Generar confianza y transparencia hacia los donantes mediante la regularización constante de la constitución legal y publicación de información económica actualizada.

Ayuda en Acción (2016), marcó 7 motivos para confiar en las ONG, forjando transparencia y rendición de cuentas como un principio fundamental a la hora de gestionar la misión de una organización no lucrativa. Los mismos que son detallados a continuación:

1. Cumplir con la ley

Toda organización sin fines de lucro debe regirse bajo las leyes del estado peruano y por la Agencia Peruana de Cooperación Técnica Internacional, tal como se muestra en el marco normativo de esta investigación (Apartado 1.1.1. del CAPÍTULO I.)

2. Más allá de lo legal

La organización debe someterse a un procedimiento de auditoría, realizada por agentes eternos a los cuáles no está obligada a rendir; pero se hace voluntariamente.

3. Informar

Las ong deben proporcionar información a través de la web, aunque las personas no lo demanden, entre lo principal a publicar se tiene: Informe de rendición de cuentas sobre los proyectos que apoyan económicamente, la web de la ong actualizada y memoria de actividades.

4. Hacer que las personas encuentren lo que buscan

Si alguna persona quisiera informarse de cómo la ONG trabaja la transparencia, se deben publicar las memorias de actividades (fotos y descripciones), memorias económicas y hasta un informe de auditoría. También de ser posible cualquier consulta deber ser

atendida vía telefónica o redes sociales, brindado el detalle de estas en la página web, con un tiempo de respuesta menor a las 24 horas.

5. La memoria: reina de la transparencia

La rendición de cuentas es fundamental generar transparencia. La ONG está obligada a publicar sus datos económicos, de manera entendible y clara para generar confianza sobre ella.

6. Forma de contar las actividades

En este aspecto ayudan mucho las infografías, para que la información presentada no sea poco llamativa, además puede ser apoyadas por fotos de las actividades desarrolladas por la ONG. Dado que los beneficiarios al empezar a formar parte de la esta, firman una autorización para que las fotos de los niños sean publicadas, esto no generaría nignun tipo de controversia.

7. Buenas prácticas

Para ello se debe implementar la norma SR10, como se indicó anteriormente, además de constante evaluación a los trabajadores y voluntarios y sobre todo la rendición de cuentas.

E4: Identificar a las personas que más se beneficiarían del trabajo que la organización realiza, captando la atención sobre ellos y mostrando la situación de la población objetivo para conseguir partidarios y donantes.

Es importante para la organización “Caminando Hacia Ti” conocer el número de personas con diagnóstico de Parálisis Cerebral Infantil, para dicha causa se diseñó un proyecto (Anexo n. 19), que tiene como propósito identificar a estas personas

El desarrollo de este proyecto consta de 8 pasos:

1. En la reunión se debe contar con la presencia del director ejecutivo, la directora de imagen institucional y el promotor de imagen institucional. En esta se deben definir puntos como:
  - Tiempo en que se llevará a cabo el estudio.
  - Definir cómo se llevará a cabo el estudio, siendo en este caso la mejor alternativa aplicar una encuesta (Anexo n. 20), elaborada de manera que ayude a obtener los datos cuantitativo y cualitativos de mayor relevancia para la organización. Para realizar el estudio, al considerarse a toda la población trujillana que es de 968,725 personas



(Ministerio de salud, 2016). Aplicando la fórmula para determinar el tamaño de la muestra, con un margen de error de 9%, y nivel de confianza de 95%, se obtuvo un total de 119 personas.

- Para este proyecto se necesitará de auspiciadores, que serán quienes financien el estudio.
  - Al ser una investigación que demandará de esfuerzo, se debe requerir la ayuda de voluntarios que apoyen a la causa y seas quienes se encarguen de aplicar las encuestas, el número mínimo debe ser de 8 personas.
  - Además se debe establecer en que zonas se iniciará la aplicación de encuestas, y los horarios.
2. Para conseguir los voluntarios encargados de aplicar las encuestas, se debe realiza una campaña en la web y en las redes sociales, indicando además que pueden poseer un certificado de voluntariado.
  3. Los donantes deben ser conseguidos mediante envío de solicitudes y contactos, aunque lo más recomendable dado que el director ejecutivo tiene una gran red de contactos, se puede hacer de manera típica que es tocando las puertas de las empresas.
  4. Una vez conseguido el número de voluntarios, estos deben firmar un compromiso con la ONG, mostrando su responsabilidad. Además se les otorgará un fotocheck con sus datos para que se identifiquen debidamente.
  5. Los distritos en los que se aplicará la encuesta, son Víctor Larco (15), Salaverry (15), Huanchaco (15), Florencia de Mora (15), Laredo (15), La Esperanza (15), Moche (15) y Trujillo (14).
  6. Una vez aplicadas las encuestas, se deben procesar para obtener los datos más sifnificativos y relevantes.
  7. Los resultados deben ser pubñicados en la página web de la ONG, de manera gráfica y entendible, los datos más importantes se pueden publicar en las redes sociales.

E5: Identificar a aliados potenciales en medicina para superar la escasez de recursos y mejorar el acceso a servicios de salud hacia los beneficiarios aportando en su calidad de vida

Es importante para la organización “Caminando Hacia Ti” formar alianzas con profesionales u organizaciones que permitan brindar un beneficio significativo a los beneficiarios, tanto en la

mejora de la salud como en la ayuda económica. Para esta causa se diseñó un proyecto (ver Anexo n. 16), que tiene como propósito identificar a estos aliados.

El desarrollo de este proyecto consta de 6 pasos:

1. En la reunión se contó con la presencia del director ejecutivo y el promotor de imagen institucional. En esta se definió puntos como:
2. Propuesta a realizar a posibles aliados, en la que se plasmó un beneficio económico y de salud para los beneficiarios, con un descuento de entre 40% y 60% por consulta como ya se viene trabajando con un neuropediatra del Hospital Regional de Trujillo.
3. Para tratar este tipo de padecimiento que es la Parálisis Cerebral infantil, se necesitan estudios como:

- Resonancias magnéticas
- Ecografías del cráneo
- Electroencefalograma (EEG)
- Análisis de laboratorio
- Pruebas adicionales

Y profesionales como:

- Pediatra o fisiatra
- Neurólogo pediátrico
- Cirujano ortopédico
- Fisioterapeuta
- Terapeuta ocupacional
- Logopeda
- Terapeuta del desarrollo
- Especialista en salud mental
- Terapeuta recreativo
- Asistente social
- Docente de educación especial

En la ciudad de Trujillo existen muchos establecimientos de salud, entre clínicas, hospitales, laboratorios, universidades e institutos que cuentan con profesionales y estudiantes de carreras involucradas con la salud.

4. El director ejecutivo como máximo representante de la ONG Caminando Hacia Ti, visitó gran número de los centros antes mencionados, que por motivos de privacidad no pueden ser revelados en esta investigación. El único y mayor logro que obtuvo fue la alianza establecida con la directora de Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de Trujillo, en esta acordó realizar talleres sobre el manejo de las personas con discapacidad, las cuáles se llevarían a cabo el presente año. Además se asignaría un ambiente de la facultad el en cuál se brindaría los servicios planificados en el proyecto “Neurología

- pediátrica para el niño con Parálisis Cerebral, de la región La Libertad”, con el apoyo de los estudiantes de la facultad.
5. El período de inicio de los talleres y terapias se programó para marzo del presente año, el proyecto antes mencionado aún no se encuentra activo.
  6. Los beneficiarios fueron comunicados personalmente y además por las redes sociales y han sido partícipes de las charlas informativas.

E6: Establecer principios y objetivos corporativos logrando una proyección a nivel global de la organización que permita dar a conocer la misión, visión y la coherencia con sus valores.

En la entrevista realizada al director ejecutivo de la ONG (ver Anexo n. 12), se conoció que si trabajan bajo algunos principios, pero no los tiene establecidos formalmente. Por lo tanto se propone una misión y visión actualizadas y posteriormente de acuerdo a ambas, la propuesta de principios y objetivos corporativos alineados al tipo de organización.

Misión Actual:

Buscamos difundir actividades y sensibilizar a la sociedad sobre los casos críticos de parálisis que existen en nuestra sociedad y donde muchos no tienen los recursos necesarios para tratamientos. También concientizar a más personas para evitar el maltrato a los pequeños mencionados ya que son nuestros compatriotas, nuestros hijos, nuestros acompañantes en este caminar. Buscamos finalmente trabajar por la integración de familias con miembros infantes que padezcan la enfermedad de parálisis cerebral en todos sus niveles sociales y económicos.

De acuerdo la entrevista realizada al director ejecutivo de la ONG “Caminando Hacia Ti” no se tiene clara la misión de la organización, siendo necesario una actualización donde se incluyan los stakeholders, aclarando el origen de la ONG y especificando la población que atiende.

Misión propuesta:

“Somos una organización no gubernamental, que brinda atención integral de salud y desarrollo a infantes padecen de parálisis cerebral (PCI), y pertenecen a familias en condiciones de pobreza y pobreza extrema. Desde la presidencia, los colaboradores, así como los donantes estamos convencidos que ofrecemos una propuesta de esperanza y futuro a infantes liberteños en condición de vulnerabilidad.”

Visión Actual:

Buscamos constituir centros de FISIOTERAPIA PEDIÁTRICA GRATUITA EN TODOS LOS DISTRITOS DEL DEPARTAMENTO, para que familias tengan acceso inmediato a estos centros, donde se brinde además atención personalizada de calidad, y sobre todo por profesionales.

De acuerdo la entrevista realizada al director ejecutivo de la ONG "Caminando Hacia Ti", no se tiene clara la visión, es por ello que necesitan una actualización de la actual donde se plasme cómo y a dónde quieren llegar como organización.

Visión propuesta:

"ONG Caminando Hacia Ti quiere ser reconocida como una organización líder y consolidada en materia de salud, comprometida con un mundo basado en dignidad y con el mejoramiento de la calidad de vida de infantes con parálisis cerebral en la región de La Libertad."

Principios propuestos:

- Integridad: Cada miembro voluntario de la organización debe mostrar total firmeza y confiabilidad en sus acciones.
- Compromiso: Cada miembro debe cumplir con responsabilidad todas sus funciones dentro de la organización.
- Trabajo en equipo: Cada miembro debe orientar sus acciones para colaborar con el bien común.
- Transparencia: Cada actividad está regida bajo las leyes del estado peruano, las normas de APCI y SUNAT. Además de la publicación detallada de los gastos y logros que se obtiene en cada una.

Objetivos corporativos propuestos

- Conseguir la mayor cantidad de donantes para apoyar las actividades y proyectos planeados.
- Brindar servicios de salud y atención de calidad a los beneficiarios.
- Regir cada actividad bajo las leyes del estado peruano, las normas de APCI y SUNAT, para lograr obtener la transparencia.
- Sensibilizar a la población ante la existencia del padecimiento de parálisis cerebral infantil.

E7: Establecer lineamientos claros y pertinentes a la vista de los colaboradores de la organización, buscando pactos y alianzas con el sector externo.

- Lineamiento de calidad

Ofrecer un alto nivel de calidad en todos los programas que son ofrecidos por ONG “Caminando Hacia Ti”, tales como: natación inclusiva, salud dental, equinoterapias y centro de atención integral, contando con la atención de los mejores profesionales, instalaciones y condiciones de servicio

- Lineamiento financiero

Mantener e impulsar la obtención de recursos para el desarrollo de los programas ofrecidos por ONG “Caminando Hacia Ti” en su totalidad originados por donaciones de personas naturales y jurídicas a nivel nacional e internacional, por lo tanto la organización no podrá acceder a préstamos de ninguna índole.

- Lineamiento de Responsabilidad Social

Mantener el compromiso de ONG “Caminando Hacia Ti” con la sociedad peruana, por medio de los programas de ayuda humanitaria buscando disminuir el índice de indiferencia en el país, mejorando la calidad de vida de los infantes que padecen de parálisis cerebral.

E8: Definir estrategias para la captación de donantes extranjeros, naciones y entidades del gobierno logrando beneficiar la población objetivo de la organización.

Se plantea trabajar bajo la propuesta de Antevenio (2018), la que señala que se pueden solicitar donativos mediante campañas de comunicación atractivas, de la siguiente manera:

- Cara a cara: Consiste en pedir donativos en la calle o puerta a puerta.
- Email Marketing: Envío de mensajes masivos para pedir donaciones.
- Telemarketing: Llamadas telefónicas para captar nuevos socios o donaciones.
- Campañas de comunicación: Campañas que combinan técnicas de publicidad y marketing digital.
- Organización de eventos: Crea actos para atraer al público que te interesa. Los fondos los puedes conseguir de la venta de entradas o de otros artículos relacionados con la campaña.
- Crowdfunding: Utiliza Internet para conseguir financiar tus iniciativas.

Luego de conseguir donantes, la ONG Vamos Mexico (2017), propone ideas para fidelizar a los donantes:

- Establecer canales de comunicación y compartir información de valor.

- Involucra al donador activamente.
- Agradecer.
- Buscar relaciones, no donaciones.
- Reconocimiento a los donadores.
- Comparte casos o historias de éxito con los donadores.
- Respeta a tus donadores.

E9: Definir protocolos de servicios de atención para la creación de indicadores de gestión y optimizar procesos.

Objetivo General: Brindar una atención sanitaria de calidad que se vean reflejados en los indicadores de proceso y resultado a los pacientes con PCI (Parálisis Cerebral Infantil) atendidos en la ONG “Caminando Hacia Ti”.

Objetivos Específicos:

- Incrementar la satisfacción de los beneficiarios.
- Incrementar el número de beneficiarios.
- Mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas.
- Impulsar procesos de desarrollo integral y desarrollo sostenible.
- Promover los derechos humanos de las personas a través de la información y capacitación.
- Desarrollar y mantener un entorno favorable en la sociedad para establecer alianzas estratégicas.
- Capacitar permanentemente al personal para conseguir el desarrollo sostenible de la organización.
- Fortalecer alianzas estratégicas con empresas.

Usuarios del Protocolo: Profesional médico voluntario, especialistas en fisioterapias, hidroterapias, neuropediatría, neurología, dental, equinoterapias así como enfermería, trabajo social, etc.

Población beneficiaria: Niños que presenten la condición de Parálisis Cerebral.

Criterios de Ingreso:

Estos documentos deben ser recibidos, verificados y en caso de ser aceptados, se registrarán en una base de datos, posterior a esto el apoderado debe firmar un compromiso con la ONG.

- Presentar certificado de diagnóstico médico de parálisis cerebral infantil.
- Condición de pobreza y pobreza extrema (opcional tener SIS)
- Copia de DNI de papá o mamá y el niño(a).
- Copia de recibo de luz y/o agua.
- Carnet de CONADIS (opcional).
- Número de teléfono celular y fijo.
- Foto de cuerpo entero del niño(a).

En un estudio realizado por profesionales de la salud, como Dunn, E., Valdés, N., Sánchez, Y., Zaldívar, E., Díaz E., Méndez, R., Sotolongo, I. (2012), establecieron lo siguiente:

Información para pacientes y familiares:

- Asegurarse de que el paciente tome las medicinas, tratamientos, terapias, etc., de forma correcta, a fin de mantener la adherencia al tratamiento siendo el mejor apoyo para la mejora de calidad de vida.
- Medicación: es importante tomar las medidas dadas por el médico o especialista a cargo del servicio brindado por la organización.
- Alimentación: es importante tomar las medidas de alimentación dadas por el médico o especialista a cargo del servicio brindado por la organización.
- Hábitos higiénicos: es importante tomar las medidas de hábitos higiénicos dadas por el médico o especialista a cargo del servicio brindado por la organización.
- Revisiones de control / seguimiento: el médico o especialista tratante estará a cargo del manejo y el seguimiento de la evolución de la condición del niño.

Objetivos de los tratamientos habilitadores en la PC:

- Brindar a la madre, el paciente y acompañantes, la información necesaria sobre la enfermedad en cuanto a su evolución, pronóstico, tratamientos y posibles complicaciones, así como brindar información educativa (promoción y prevención) sobre la misma en cualquiera de los momentos que lo deseen.
- Adiestrar a los familiares en el manejo del paciente y en los cuidados que debe tener para mantener una salud adecuada ante su rol de cuidador.

- Lograr evoluciones en el desarrollo psicomotor de niños con dichas posibilidades evolutivas.
- Apoyar o adecuar psicológicamente a paciente y familiares.
- Disminuir al máximo las limitaciones propias de la enfermedad.
- Lograr, en la mayor medida posible, la inserción social de los pacientes mediante la utilización de sus potencialidades residuales y el desarrollo de actividades pre vocacional.

E10: Elaborar la actualización del organigrama de la organización permitiendo la identificación de los niveles de jerarquía dentro y fuera, logrando así que lleve a cabo la automatización de procesos

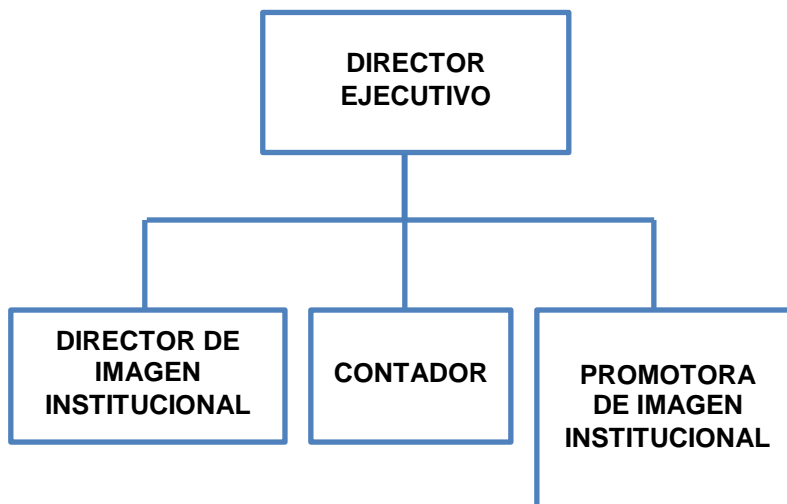
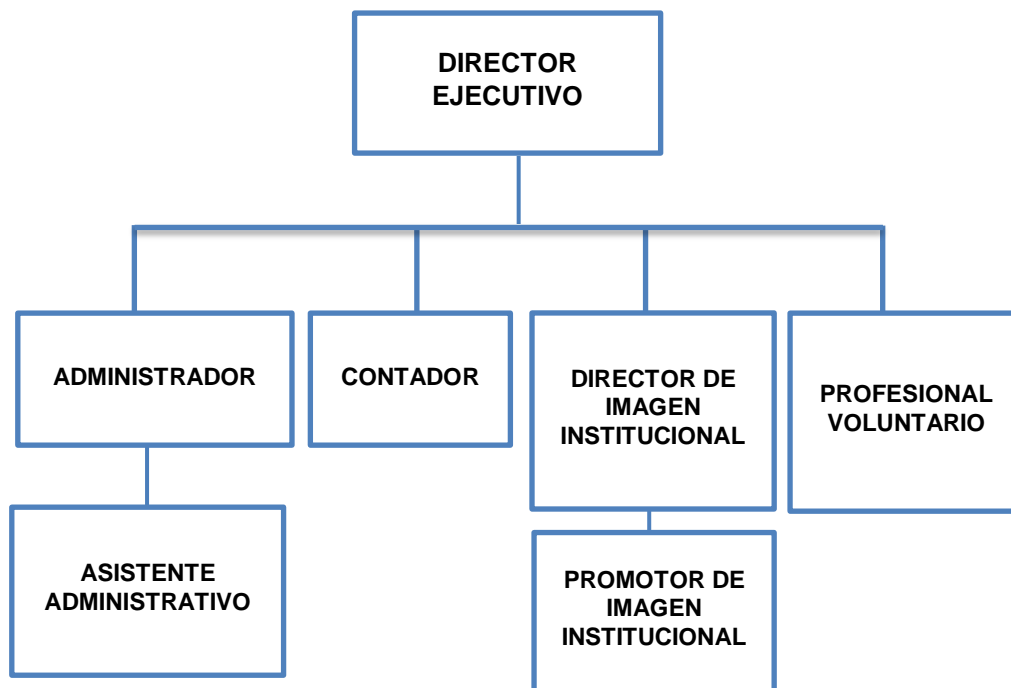


Figura 10: Estructura organizacional actual ONG CHT

Fuente: Información documentaria ONG CHT

Con base en el organigrama que actualmente tiene la ONG “Caminando Hacia Ti” y el listado de cargos entregado por el director ejecutivo se presenta a continuación el organigrama de la organización actualizado.





*Figura 11: Estructural organizacional propuesta para ONG CHT*

E11: Hacer uso de las herramientas tecnológicas para mantener informado al personal de salud voluntario de la organización para garantizar su constante actualización y mejora profesional.

Actualmente los profesionales de salud que forman parte de la ONG Caminando Hacia Ti como voluntarios, son el equipo de cirujanos dentistas del Colegio Odontológico de Perú (COP Trujillo) y un neuropediatra del Hospital Regional de Trujillo. Para ambos y los nuevos aliados que obtenga la organización, se propone enviar correos notificando el nombre y fecha de cursos virtuales gratuitos ofrecidos por el Ministerio de Salud del Perú, también algunos internacionales. Además si alguno de ellos estaría interesado y dispone de tiempo, la organización podría buscar financiamiento para pagar alguna especialidad o posgrado en el que el principal tema sea el tratamiento y mejora de la calidad de vida del niño con PCI.

E12: Realizar campañas publicitarias para la sensibilización y movilizar a la acción de la sociedad ante la situación de pobreza, desintegración de la estructura familiar y la violencia familiar en la actualidad.

Es importante para la organización “Caminando Hacia Ti”, formular y lanzar campañas que tengan como objetivo la sensibilización de la población ante problemas sociales, para dicho motivo se diseñó un proyecto (Anexo n. 21). El desarrollo de este proyecto consta de 8 pasos:

1. En la reunión se debe contar con la presencia del director ejecutivo, la directora de imagen institucional y el promotor de imagen institucional. En esta se deben definir puntos como:
  - El propósito de la campaña.
  - Elaborar mensaje y/o aviso.
  - Definir los medios para la difusión (radio, tv, redes sociales, etc)
  - Planificar de qué manera se obtendrán los medios para financiar la campaña y cómo se recibirán.
2. El director de imagen institucional, cuenta con los contactos necesarios para conectar a la organización con algunos medios de comunicación que pueden ser los enarcados de difundir las campañas.
3. El lanzamiento de la campaña debe ser bien planeado, tomando en cuenta el objetivo principal.
4. El lanzamiento debe ser realizado en la fecha programada y de la mejor manera.
5. La organización debe agradecer mediante su página web, redes sociales y personalmente a cada promotor y medios que ayudó a difundir la campaña.
6. Para apoyar la transparencia y confiabilidad de la organización, se debe rendir cuentas de manera detallada.

E13: Mayor promoción e invitación a la participación de la responsabilidad social para las empresas públicas o privadas.

La organización debe designar a una persona encargada de informarse y mantener actualizada la página web y redes sociales, con temas referentes a los beneficios de realizar donaciones a organizaciones no gubernamentales, mostrando explícitamente y fundamentando el beneficio de donar, al poseer el certificado de ser una empresa que practica responsabilidad social mediante la deducción de impuestos y en el caso de las empresas informales, la publicidad como donante que obtendría y mostrar una buena imagen

ante sus consumidores, al ser una empresa que apoya un bien común y social. Además temporalmente se pueden publicar notas en periódicos, radios o tv, respecto al tema.

E14: Formular campañas para lograr obtener beneficios de parte de las empresas informales, no necesariamente ayuda monetaria.

La organización Caminando Hacia Ti no necesita solo de ayuda monetaria, la población que se beneficia con la labores de esta organización, pertenece a los grupos de pobreza y pobreza extrema de la región, por lo tanto cualquier ayuda material sería de gran ayuda. Por ejemplo: materiales de aseo, víveres, muebles, medicina, etc.

### 3.2. Aplicación del Cuadro de Mando Integral

#### 3.2.1. Establecimiento de perspectivas

En este estudio se utilizará las cuatro perspectivas básicas propuestas por Kaplan y Norton (2009), donde en una ONG la primera perspectiva será de clientes, ya que para ONG “Caminando Hacia Ti” su finalidad es más social que económica.

*Tabla 22: Diferencias entre las Perspectivas de una empresa y las de una ONG*

Perspectiva en una Empresa	Perspectiva en una ONG
Perspectiva Financiera	Perspectiva Clientes
Perspectiva Clientes	Perspectiva Financiera
Perspectiva Procesos	Perspectiva Procesos
Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

FUENTE: Kaplan y Norton (2009)

#### 3.2.2. Establecimiento de objetivos

##### a) Objetivos beneficiarios y/o usuarios:

- Incrementar la satisfacción de los beneficiarios.
- Incrementar el número de beneficiarios.
- Mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas.

##### b) Objetivos financieros:

- Conseguir e incrementar los recursos económicos a través de la gestión de nuevas fuentes de financiamiento para fortalecer el área financiera.

##### c) Procesos:

- Impulsar procesos de desarrollo integral y desarrollo sostenible, con el fin de alcanzar un cambio dentro de la sociedad.

- Promover los derechos humanos de las personas, a través de la información y capacitación.
- Desarrollar y mantener un entorno favorable en la sociedad, para establecer alianzas estratégicas.
- Desarrollar una estructura flexible que integre la planificación y dirección para cumplir sus objetivos.

d) Aprendizaje y conocimiento:

- Capacitar permanentemente al personal para conseguir el desarrollo sostenible de la organización.
- Actualizar datos en la web.
- Fortalecer alianzas estratégicas con empresas.

3.2.3. Desarrollo del cuadro de mando integral

Se presenta el esquema de la metodología Balanced Scorecard con la etapa propuesta la cual se empleará para el del presente trabajo.

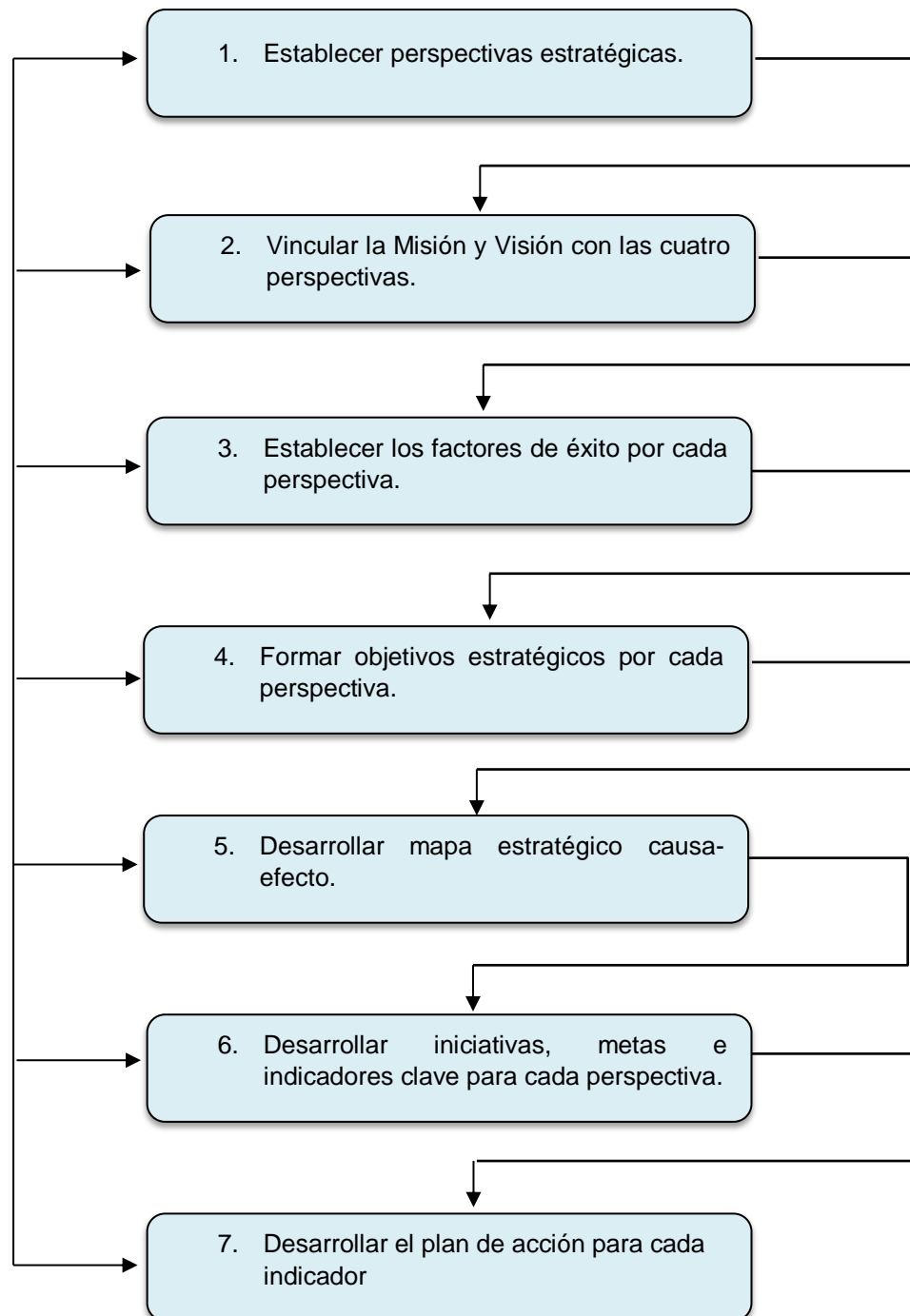


Tabla 23: Metodología propuesta de desarrollo de Modelo BSC

**1. Establecimiento de perspectivas estratégicas**

Perspectiva financiera: Los esfuerzos irán encaminados en establecer las consultas y servicios gratis para los usuarios.

Perspectiva del cliente: En esta área se debe centrar en esfuerzos para la satisfacción de los pacientes, voluntarios, el equipo de profesionales, los donantes y la sociedad en general.

Perspectiva interna: Dentro de esta perspectiva se debe centrar en la gestión interna para facilitar el cumplimiento de los objetivos prioritarios de satisfacer a los clientes o stakeholders.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se pretende buscar fórmulas para que la institución crezca y llegue a brindar sus servicios más personas, todo ello encaminado a la mejora de las perspectivas superiores.

**2. Vinculación de la Misión y Visión con las cuatro perspectivas**

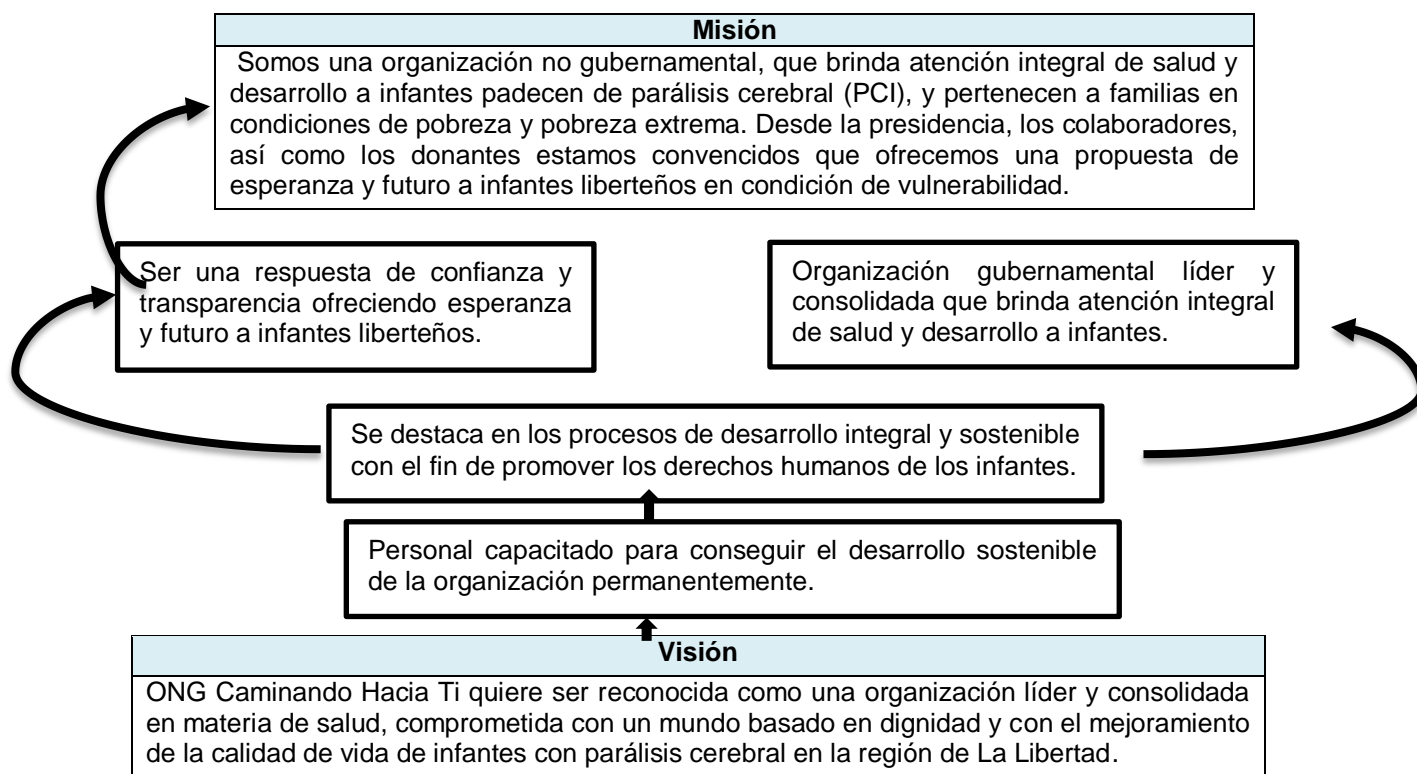


Figura 12: Relación de la Misión y Visión con las perspectivas

Fuente: Basado en Kaplan y Norton (2009)

**3. Establecimiento de los factores de éxito por cada perspectiva**

Tabla 24: Factores Claves de éxito ONG "Caminando Hacia Ti"

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	
<b>Cientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Historial de experiencias pasadas con otros beneficiarios.</li> <li>- Cuentas de la fundación claras y al alcance de cualquiera que las solicite.</li> </ul>

---

	- Ambiente agradable de trabajo.
<b>Financiera</b>	- Donativos a la fundación - Compromiso del personal para no lucrarse.
<b>Procesos Internos</b>	- Capacitación al profesional voluntario - Buen trato a los usuarios
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	- Actividades de concientización ciudadana acerca de la situación de la población vulnerable.

---

3.2.4. Desarrollo del mapa estratégico causa - efecto

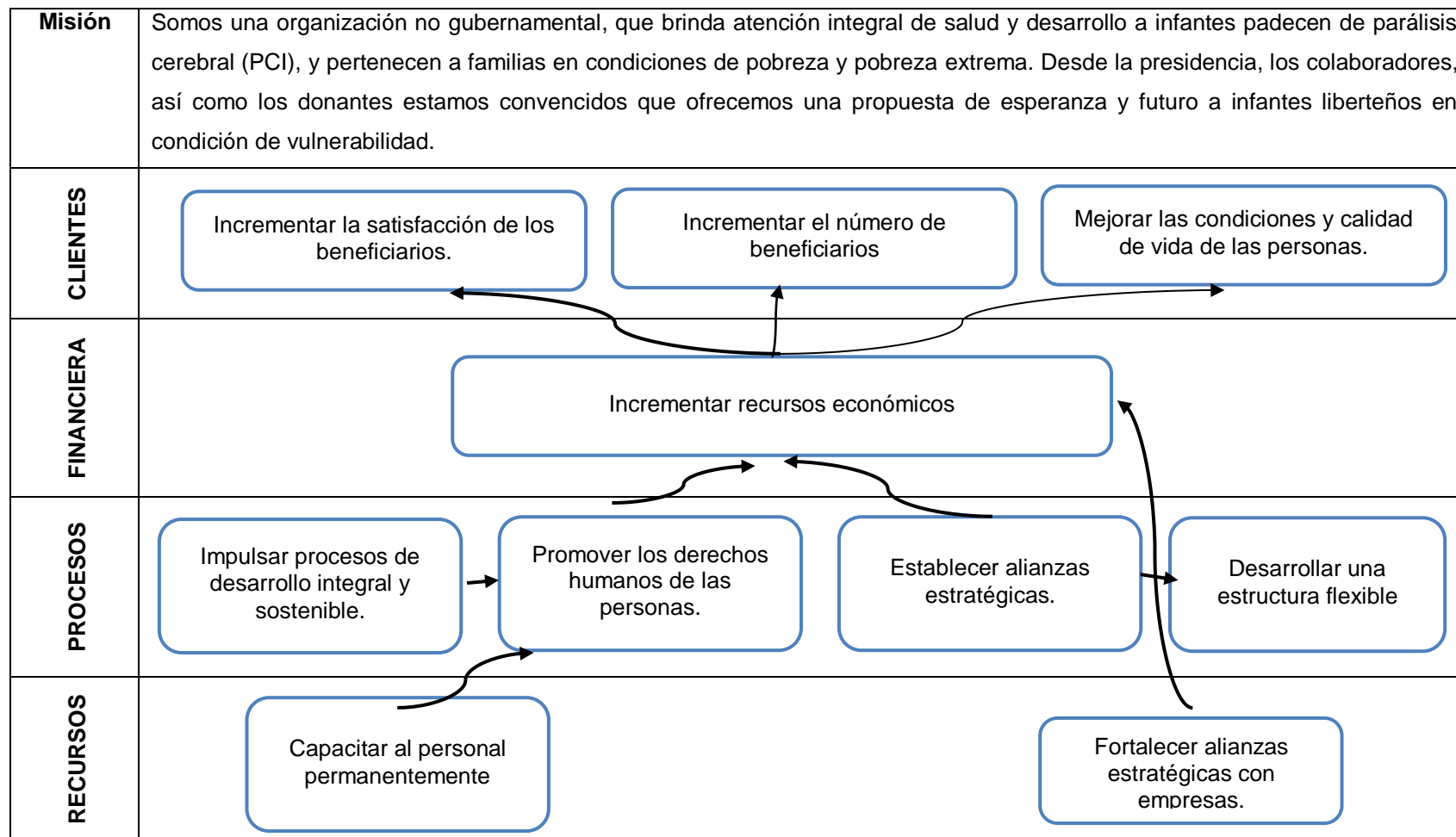


Figura 13: Mapa Estratégico causa – efecto para ONG CHT



3.2.5. Desarrollo de iniciativas, metas e indicadores clave para cada perspectiva

Tabla 25: Modelo de Cuadro de Mando Integral para ONG CHT

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta
Cliente	Incrementar la satisfacción de los beneficiarios.	Validar el motivo de notas inferiores a 6.	Satisfacción del beneficiario.	Escala Likert (1 muy malo a 7 muy bueno)	Mensual	>=6
	Incrementar el número de beneficiarios.	Coordinar reuniones con CEBES y PRITES.	Cantidad de beneficiarios atendidos	N° beneficiarios atendidos – beneficiarios presupuesto	Trimestral	>=6
	Mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas.	Controlar el alcance total de niños atendidos.	Porcentaje de niños con PCI atendidos	-	Semestral	100%
Financiera	Incrementar recursos económicos.	Gestionar convenios con instituciones nacionales y locales tanto públicas como privadas.	Cantidad de convenios obtenidos	N° de convenio obtenidos en el año	Anual	50%
Procesos Internos	Impulsar procesos de desarrollo integral y desarrollo sostenible.	Programas de formación y capacitación constante.	Porcentaje de personas que acuden a la ONG.	-	Semestral	15%
	Promover los derechos humanos de las personas a	Crear campañas de concientización de los derechos humanos.	Cantidad de campañas realizadas	-	Anual	>=2

	través de la información y capacitación.								
	Establecer alianzas estratégicas.	Incrementar buzón de sugerencias y sistemas de medición de calidad de los servicios.	Porcentaje de usuarios de satisfacción de los servicios.	-	Anual	20%			
Aprendizaje y desarrollo	Capacitar permanentemente al personal	Programas de capacitación para un mejor rendimiento de los colaboradores.	Porcentaje de capacitaciones internas realizadas	-	Anual	15%			
	Fortalecer alianzas estratégicas con empresas.	Programas plan de contactos con empresas donantes.	Cantidad de nuevos donantes	N° de donantes al final del semestre – N° donantes inicio semestre	Semestral	2			

#### 4. Análisis Post: Resultados de encuestas

##### 4.1. Resultados post de la implementación del modelo de gestión estratégica

A continuación se presenta el resultado de la implementación de algunas estrategias del modelo de gestión estratégico realizado para la ONG Caminando Hacia Ti.

Tabla 26: Resultados post de la implementación del modelo de gestión estratégica

		ALTERNATIVAS						DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS APLICADAS
		1	2	3	4	5	6		
Pregunta 1	¿A través de qué medio ha recibido información sobre los servicios de la ONG Caminando Hacia Ti?	Radio	TV	Volante	Promotor	Otro		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento del 23% de beneficiarios que reciben información o noticias a través del medio televisivo.</li> <li>- Reducción del 27% referente la recepción de información por parte de un promotor de la ONG.</li> <li>- 3% más recibió noticias acerca de la ONG por otros medios, como CEBEs, PRITEs, redes sociales, etc.</li> </ul>	E9
Pregunta 3	¿Cuál es su opinión sobre ese servicio en particular (Hidroterapia)?	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento el 10% de beneficiarios que antes calificaban el servicio (hidroterapia) brindado por la ONG como bueno, ahora lo consideran excelente.</li> </ul>	E6 E9
Pregunta 4	¿El programa de la ONG es bastante amplio para conocer necesidades de cada niño?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento el 13% de beneficiarios que antes estaban de acuerdo con que el programa de la ONG es bastante amplio para conocer necesidades de cada niño, ahora se encuentran muy de acuerdo.</li> </ul>	E5 E6 E9
Pregunta 5	¿Cuál es el grado de tu satisfacción con los servicios del personal?	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutro	Insatisfecho	Muy insatisfecho		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento el 17% de beneficiarios que antes estaban satisfechos con los servicios brindados por el personal, ahora manifiestan estar muy de satisfechos.</li> </ul>	E6 E9 E10
Pregunta 6	¿Las instalaciones donde se brindan los servicios están limpias y bien cuidadas?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento el 3% de beneficiarios que antes tenían una posición neutral respecto a la percepción de instalaciones donde se brindan los servicios, sobre si están limpias y bien cuidadas, ahora manifiestan estar muy de acuerdo.</li> </ul>	E9

Pregunta 7	¿La disciplina de la ONG Caminando Hacia Ti es muy justa y eficiente?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo	- Incremento el 13% de beneficiarios que antes tenían una posición neutral acerca de si la disciplina de la ONG Caminando Hacia Ti es muy justa y eficiente, ahora manifiestan estar muy de acuerdo.	E6 E9 E10
Pregunta 8	¿Las opiniones de los padres son siempre escuchadas en la ONG Caminando Hacia Ti?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo	- Incremento el 10% de beneficiarios que antes se encontraban de acuerdo con que las opiniones de los padres son siempre escuchadas en la ONG Caminando Hacia Ti, ahora manifiestan estar muy de acuerdo.	E6 E9
Pregunta 9	En general, ¿cree que el programa de salud de la ONG Caminado Hacia Ti es de alta calidad?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo	- Incremento el 13% de beneficiarios que antes se encontraban de acuerdo con programa de salud de la ONG aminado Hacia Ti es de alta calidad, ahora manifiestan estar muy de acuerdo.	E2 E5 E6 E9 E10

Revisar Anexo n.º 22, donde se muestra los resultados de la encuesta aplicada, representados de manera gráfica.

5. Evaluación del Impacto Económico de las estrategias alineadas a la prestación de servicios de salud.

A continuación se presenta el detalle de los recursos necesarios para el desarrollo del modelo de gestión estratégica para la ONG Caminando Hacia Ti.

5.1.1. Presupuesto de implementación estratégica

Para evaluar el costo de la implementación estratégica se planteó un valor monetario para cada estrategia planteada, el cuál se presenta detallado en el Anexo n. 23.

*Tabla 27: Listado de estrategias costeadas*

ESTRATEGIAS SELECCIONADAS A IMPLEMENTAR			
ESTRATEGIA E2	S/.	30,00	ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS
ESTRATEGIA E5	S/.	50,00	CAPTACION DE DONANTES
ESTRATEGIA E6	S/.	30,00	REUNIÓN
ESTRATEGIA E 9	S/.	30,00	REUNIÓN
ESTRATEGIA E10	S/.	30,00	REUNIÓN

*Tabla 28: Resumen de la Inversión del modelo de gestión estratégica*

RESUMEN DE LA INVERSIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	
ESTRATEGIAS E2, E5, E6, E9 y E10 EN EL AÑO 2019	S/ 270,00
ESTRATEGIAS E2, E5, E6, E9 y E10 EN EL AÑO 2020	S/ 600,00
ESTRATEGIAS E2, E5, E6, E9 y E10 EN EL AÑO 2021	S/ 600,00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 1.470,00</b>

5.1.2. Estado de ingresos y Egresos

Para la organización CAMINANDO HACIA TI, se considerará una proyección del Estado de Ingresos y Gastos hacia los próximos 3 años (2019, 2020, y 2021) en donde se considerará una tasa de crecimiento de 5% respecto a los ingresos brutos como parte metodológica (se considera de 5% a 30% para proyectar de acuerdo a si la inversión afecta al beneficio de la organización) para aproximar un proyecto de inversión para lo planteado dentro de la investigación (ver Anexo n. 24). Además un análisis vertical del año 2015 al 2017 (ver Anexo n. 25). posteriormente se elaboro el estado de resultados proyectados y el flujo de caja (ver Anexo n. 26). para finalmente llegar a obtener los indicadores de rentabilidad del proyecto, mostrados a continuación:

*Tabla 29: Indicadores de rentabilidad del proyecto*

VAN	29.878,65
TIR	80%
IR	1,59
B/C	1,44
COK	7,08%

VAN: El VAN muestra la que por haber realizado la proyección de 3 años con una inversión de S/. 18.822 se obtiene beneficios monetarios de S/.29.878,65.

TIR: La tasa interna de retorno en toda la inversión, considerando los flujos de caja cada año, retornan en un 80% y este es viable debido a que el resultado es mayor al Costo de Oportunidad del Capital.

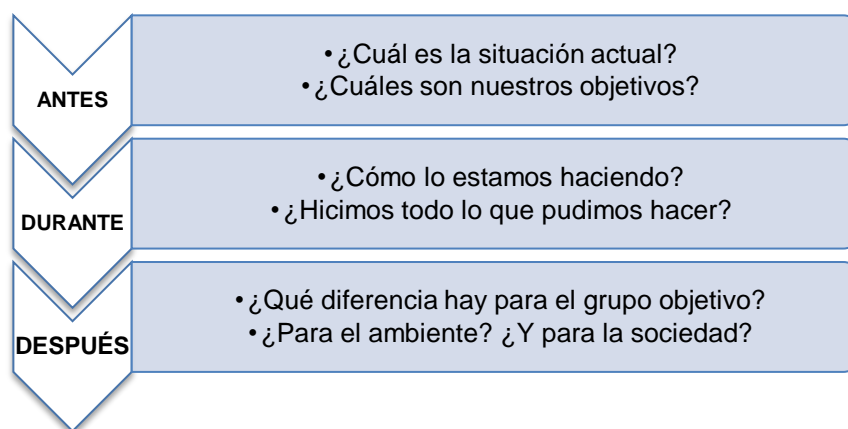
IR: Este índice de rentabilidad el flujo de caja entre la inversión, muestra las veces que supera S/29.878,65 a S/. 18.822, dando un total de 1,59 veces.

B/C: El resultado fue mayor a 1, indicando que los ingresos/beneficios son mayores a los egresos/costos invertidos en el desarrollo del proyecto.

## 5.2. Evaluación del Impacto Social

Toda organización sin fines de lucro debe pasar por una evaluación del impacto social, ya que es una herramienta importante para el diseño de estrategias de desarrollo y toma de decisiones.

Robin S. (2012) menciona las siguientes para realizar dicha evaluación, tal como se muestra en la siguiente figura:



*Figura 14: Proceso para evaluar impacto social*

FUENTE: Robin S. (2012)

## ANTES

¿Cuál es la situación actual?

Como se muestra en los resultados Pre de esta investigación, la ONG Caminando Hacia Ti presenta falencias internas y externas que no le permitían llegar a cumplir con sus objetivos estratégicos. En la primera parte del Capítulo III., se exponen los resultados concretos de la situación actual de manera específica después de realizarse un diagnóstico general.

¿Cuáles son nuestros objetivos?

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 21., se establecieron los siguientes objetivos:

- Incrementar la satisfacción de los beneficiarios.
- Incrementar el número de beneficiarios.
- Mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas.
- Conseguir e incrementar recursos económicos.
- Impulsar procesos de desarrollo integral y desarrollo sostenible, con el fin de alcanzar un cambio dentro de la sociedad.
- Promover los derechos humanos de las personas, a través de la información y capacitación.
- Desarrollar y mantener un entorno favorable en la sociedad, para establecer alianzas estratégicas.
- Desarrollar una estructura flexible que integre la planificación y dirección para cumplir sus objetivos.
- Capacitar permanentemente al personal para conseguir el desarrollo sostenible de la organización.
- Actualizar datos en la web.
- Fortalecer alianzas estratégicas con empresas.

## DURANTE

¿Cómo lo estamos haciendo?

Luego de analizar el análisis externo e interno se han propuesto una serie de estrategias que van a permitir llegar a cumplir cada objetivo propuesto. Dichas

estrategias se presentan en el desarrollo del Capítulo III. de esta investigación (Ver Tabla 17).

¿Hicimos todo lo que pudimos hacer?

Para el cumplimiento de las estrategias propuestas se está empleando todos los recursos necesarios que permitan llegar a cumplir cada objetivo planteado. El desarrollo de las estrategias propuestas a corto plazo, de las cuáles ya se vienen observando los resultados se encuentran en el apartado 3.1 del Capítulo III., de esta investigación.

### 5.2.1. Medición del Impacto Social

Se establecieron criterios clasificados de acuerdo a lo planteado por el equipo del Observatorio del Tercer Sector (2010). Tal como se muestra en (ver Anexo n. 31). Estos fueron evaluados y medidos por el director ejecutivo de la ONG Caminando Hacia Ti y por los apoderados de los beneficiarios.

*Tabla 30: Resultados de Evaluación del Impacto Social a Director Ejecutivo*

Puntuación	Porcentaje
0	0 %
0	0 %
0,07142857	7 %
0,5	50 %
0,42857143	43 %

Como se observa en la Tabla 24 el Director Ejecutivo considera que luego de aplicar las estrategias planteadas en el diseño del modelo de gestión estratégica, el impacto social que presenta lo ONG Caminando Hacia Ti es de nivel Alto.

En este caso se aplicó la ficha de evaluación a la muestra de total de población de esta investigación, obteniéndose los siguientes resultados:

*Tabla 31: Resultados de Evaluación del Impacto Social a Beneficiario de ONG CHT*

Puntuación	Porcentaje
0.1	7.1%
0.3	28.6%
0.4	35.7%
0.1	14.3%
0.1	14.3%



En la Tabla 30 se muestra que el 35, 7% de los beneficiarios de la ONG Caminando Hacia Ti considera que el impacto social de esta está en un término medio.

Donde:

*Tabla 32: Puntuación para medición del impacto social*

Puntuación	Nivel
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Medio
4	Alto
5	Muy Alto

FUENTE: Observatorio del Tercer Sector (2010).

#### DESPUÉS

¿Qué diferencia hay para el grupo objetivo?

Como se observa en las Tablas 24 y 25 tanto el director ejecutivo, como los beneficiarios de la ONG Caminando Hacia Ti, consideran que el impacto social de esta es alto medio y alto respectivamente; eso significa que sienten y observan que si existe una diferencia o mejora en la calidad de sus vidas y sobre todo la de los principales afectados que son los niños con PCI.

¿Para el ambiente? ¿Y para la sociedad?

Los principales beneficiarios son los niños con PCI y de manera indirecta las familias a los que estos pertenecen.

#### 6. Presupuesto general del proyecto

El presupuesto general calculado es de S/ 17,358.00, como se muestra en la Tabla 31, este incluye gastos de recursos humanos, materiales, y servicios; los cuáles además se encuentran detallados en los Anexos n. 27,28 y 29.

*Tabla 33: Presupuesto general*

PRESUPUESTO GENERAL		
Rubro		Importe
Recursos Humanos	S/	5,700.00
Materiales	S/	7,518.00
Servicios	S/	4,140.00
TOTAL	S/	17,358.00

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Los resultados de influencia, obtenidos en la formulación del modelo estratégico permiten aseverar la hipótesis de la investigación; que dice el diseño de un modelo de gestión estratégica influye en la prestación de servicios de la ONG Caminando Hacia Ti en la ciudad de Trujillo. Dichos resultados demuestran que existe una correlación entre las variables de Modelo de Gestión Estratégica y Prestación de Servicios de Salud, coincidiendo con los resultados obtenidos por Bollet, F. (2014), en su una investigación titulada “Propuesta de un modelo de gestión estratégica aplicando el cuadro de mando integral, para la mejora del desempeño de la empresa Kaniman SRL en la ciudad de Pucallpa 2012”, en la que señaló que la implementación del modelo de gestión estratégica, aplicando el cuadro de mando integral, influye positivamente en el desempeño de la empresa, evidenciado un incremento del 19% en los resultados de gestión.

También Borbón, P. (2014), en su estudio “Propuesta de Planeación Estratégica para la ONG Children’s Vision International Incorporated”, en el cual señaló que el 100% de los trabajadores consideran que los principios no se encuentran establecidos por escrito, pero si está debidamente identificados y sirven de base para el direccionamiento estratégico de la organización, coincide con los trabajadores de la organización al considerar en su totalidad (ver Anexo. 13) que se debe implementar un modelo de gestión estratégica para la ONG Caminando Hacia Ti, y contrastando con su opinión acerca de los principios, pues no están de acuerdo con que estos están debidamente identificados y establecidos.

Del mismo modo en la investigación realizada por Enríquez (2015), “Plan de Intervención para el Desarrollo del Talento Humano y Mejoramiento de la Calidad de Prestación de los Servicios de Salud en el Área de Cuidados Intensivos del Hospital de Especialidades “Baca Ortiz”, menciona que en el talento humano de salud que labora en el servicio se identifican atributos como principios y valores; siendo estos fundamentales para determinar la satisfacción en los usuarios.

En la Tabla 2, se muestra el aumento de un 13% de beneficiarios que están muy de acuerdo con que el programa de la ONG CHT es de alta calidad, tal y como debe ser de acuerdo a lo mencionado por la OMS (2011).

Por todo lo mencionado, determinamos que los resultados de esta investigación, en relación al diseño de un modelo de gestión estratégica y su impacto en la prestación de servicios de salud, son confirmados por los autores señalados en los antecedentes.

## 4.2 Conclusiones

- El diseño de un modelo de gestión estratégica impacta positivamente en la prestación de servicios de la ONG Caminando Hacia Ti, justificado con el incremento del 13% de beneficiarios que están muy de acuerdo con que el programa de la ONG CHT es de alta calidad.
- Se realizó el diagnóstico situacional de la ONG Caminando Hacia Ti y se encontró debilidades al analizar la situación interna, con un valor ponderado de 3,43; que significa que la organización es fuerte internamente puesto que el resultado se aleja mucho del promedio (2,5), pero podría mejorar. También al analizar la situación externa se obtuvo un resultado de 3,15 al aplicar el análisis MEFE, que significa que el ambiente externo de la organización es favorable pero podría mejorar, debido a que el resultado se aleja mucho del promedio (2,5).
- Se diseñó el modelo de gestión estratégica que establece cómo y con qué recursos debe actuar el personal de la ONG Caminando Hacia ti para lograr el cumplimiento de sus objetivos propuestos.
- Se implementó estrategias apoyadas por las matrices POAM, PCI y FODA; donde se obtuvieron 14 estrategias que apoyan cada proceso de la fundación utilizando todos los recursos necesarios para llegar a cumplir con los objetivos de la ONG Caminando Hacia Ti.
- Se evaluó el impacto económico de la ONG Caminando Hacia Ti, obteniendo los siguientes resultados: **VAN:** S/ .29.878,65, **TIR:** 80%, **IR:** 1,59 veces y **B/C:** 1,44. Además en lo referido al impacto social se determinó un porcentaje medio y alto, por parte del director ejecutivo y los beneficiarios respectivamente.

## REFERENCIAS

- Amo, F. (2011). El cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>>. Madrid. España: ESIC Editorial. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&dq=CUADRO+DE+MANDO+INTEGRAL&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4o830st7bAhURyVMKHXAhdIUQ6AEIOTAD#v=onepage&q=CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL&f=false>
- Antevenio S.A. (2018). Las mejores técnicas de captación de socios para una ONG. Recuperado de: <https://www.antevenio.com/blog/2018/03/tecnicas-de-captacion-de-socios-para-una-ong/>
- Asociación Española para la calidad. (2012). *IQNet SR10*. Madrid. España. Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/iqnet-sr10>
- Ayuda en Acción. (2016). Transparencia: 7 motivos para confiar en las ONG. España. Recuperado de: <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/transparencia-ong/>
- Baca, Bokser, Castañeda, Cisneros & Pérez. (2000). Léxico de la política. México. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=QK79r\\_mPPG8C&pg=PA494&dq=ONG+CONCEPTO&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj-ryuufDbAhXKxlkKHeDjAxMQ6AEILzAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=QK79r_mPPG8C&pg=PA494&dq=ONG+CONCEPTO&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj-ryuufDbAhXKxlkKHeDjAxMQ6AEILzAB#v=onepage&q&f=false)
- Barnart, R. (2014). Strategic Management Models. United Kingdom: Strategic Management: Formulation and Implementation. Recuperado de: <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en225>
- Benites, F. (2015). "El plan estratégico y la cultura del cliente de la empresa de diplomado Gestión Empresarial y Académica provincial de Trujillo". (Tesis de titulación). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Recuperado de: [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/990/benitesmelgarejo\\_frank.pdf?sequence=1](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/990/benitesmelgarejo_frank.pdf?sequence=1)
- Betancourt Tang, J. (2006). Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. 3° Ed: Eumed.net

- Bollet, F. (2014). Propuesta de un modelo de gestión estratégica aplicando el cuadro de mando integral, para la mejora del desempeño de la empresa Kaniman SRL en la ciudad de Pucallpa 2012. (Artículo en revista científica). Universidad Privada de Pucallpa. Recuperado de: <file:///C:/Users/admin/Downloads/599-2043-1-PB.pdf>
- Borbón, P. (2014). Propuesta de Planeación Estratégica para la ONG Children's Vision International Incorporated. (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3620/T11.14%20B644p.pdf?sequence=3>
- Campos, F. (2014). Aplicación de un Sistema de Planificación Estratégica y Control de Gestión en una Organización sin fines de lucro Caso ONG Psicólogos Voluntarios. (Tesis de postgrado). Universidad de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117539/Tesis%2023082014%20Fabi%C3%A1n%20Campos.pdf?sequence=1>
- Clark, W. (2017). What Is the Strategic Management Model?. United State: bizfluent.com. Recuperado de: <https://bizfluent.com/info-7988616-strategic-management-model.html>.
- Conexión ESAN. (2016). ¿Por qué las empresas deben tener en cuenta a las ONG?. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/por-que-las-empresas-deben-tener-en-cuenta-a-las-ong/>
- Congreso de la República. (1993). Constitución Política del Perú. Recuperado de: <http://www.constitucionpoliticadelperu.com/>
- Corresponsables. (2016). La RSE en los proveedores y las alianzas ONG-empresa. Recuperado de: <http://www.corresponsables.com/actualidad/la-rse-en-los-proveedores-y-las-alianzas-ong-empresa>
- Cribilleros, L. (10 de abril de 2017). Entrevista personal. Trujillo. Perú
- D'Alessio, F. (2014). Planeamiento Estratégico Razonado. México: Pearson Educación. México.
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación de México.

- Dunn, E., Valdés, N., Sánchez, Y., Zaldívar, E., Díaz E., Méndez, R. & Sotolongo, I. (2012). Protocolo para la atención integral al paciente con diagnóstico de parálisis cerebral. La Habana, Cuba. Recuperado de: [http://bvs.sld.cu/revistas/mfr/vol\\_4\\_1\\_12/mfr01112.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/mfr/vol_4_1_12/mfr01112.htm)
- El Comercio. (2016). Nuevos enfoques: RSE de impacto social y ambiental. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/responsabilidad-social-empresarial/rse-nuevos-enfoques-impacto-social-y-ambiental-1002489>
- El Comercio. (2017). Personas naturales y los beneficios tributarios por donación. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/personas-naturales-beneficios-tributarios-donacion-408115>
- Enriquez, E. (2015). Plan de Intervención para el Desarrollo del Talento Humano y Mejoramiento de la Calidad de Prestación de los Servicios de Salud en el Área de Cuidados Intensivos del Hospital de Especialidades “Baca Ortiz”. (Tesis de postgrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/569/1/TUAMSHOS005-2015.pdf>
- Ariza, C. & Daza, R. (2008). calidad del cuidado de enfermería al paciente hospitalizado. Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana Transversal Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=L0T4LiRF-UQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=L0T4LiRF-UQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Fred, David. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9 ed. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA116&dq=matriz+efe&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi4xprSpvDbAhWJr1kKHe13B6gQ6AEIJzAA#v=onepage&q=efi&f=false>
- Garrido, S. (2009). Dirección Estratégica. (2.ª Ed). España: Grupo IMPRESA
- Garzon, C. (2011). Análisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América Latina. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/6678/1/claramariagarzonrodriguez.2011.pdf>

- Gestion. (2018). 5 Beneficios de la transformación digital para las empresas. Recuperado de:  
<https://gestion.pe/publirreportaje/5-beneficios-transformacion-digital-empresas-231756?foto=5>
- Gestion. (2018). OCDE: Si siguen las tendencias, informalidad de Perú caerá de 70% a 50% al 2030. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/ocde-siguen-tendencias-informalidad-peru-caera-70-50-2030-231870>
- Iglesias, M. y Carreras, I. (2013). La colaboración efectiva en las ONG. Recuperado de:  
[http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2013\\_ColaboracionEfectivaONG.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2013_ColaboracionEfectivaONG.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Nota de prensa. Recuperado de:  
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-262-2017-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Perú: Indicadores de violencia familiar y sexual, 2000-2017. Recuperado de:  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1465/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1465/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Pobreza monetaria afectó al 21,7% de la población del país durante el año 2017. Recuperado de:  
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-afecto-al-217-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2017-10711/>
- Izaguirre, M.; Reátegui, L. & Mori, H. (2014). Calidad y Marketing de los Servicios de Salud. Lima. Perú. Editorial: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Johnson, Whittington & otros. (2017). *Fundamentos de la estrategia*. 4 ed. Estados Unidos. Editorial: Pearson. Recuperado de:  
[https://books.google.com.pe/books?id=rvJFDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=rvJFDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Johnson, Scholes & Whittington. (2006). Dirección estratégica. 7 ed. Madrid. Editorial: Pearson Educación.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia. (2.ª Ed). España: Gestión 2000.

- La República. (2017). Divorcios aumentaron en un 30% en siete años. Recuperado de:  
<https://larepublica.pe/sociedad/1041967-divorcios-aumentaron-en-un-30-en-siete-anos>
- La República. (2018). Personas con discapacidad severa tienen pase libre en el transporte. .  
Recuperado de: <https://larepublica.pe/sociedad/1233602-personas-discapacidad-severa-pase-libre-transporte>.
- Lizarzaburu Chunga, J. & Lizarzaburu Chunga, L. (2016). Formulación de un modelo estratégico y su impacto en la gestión del cliente en la empresa de Transportes Cargum Express S.R.L. (Tesis de Titulación). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Losada & Rodríguez. (2007). Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura desde la perspectiva del marketing. Cuaderno de Administración Bogotá. 20(34). Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v20n34/v20n34a11.pdf>
- Martinez, D. & Milla, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Membrado, J. (2007). Metodología avanzada para la planificación y mejora. España: Editorial Edigrafos. Recuperado de:  
<http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788193.pdf>
- Meza, M. (2010). Balanced Scorecard, Gestión estratégica y del valor. (3.ª Ed). Lima. Perú. Editorial: Pacíficos Editores
- Ministerio de salud. (2016). Población estimada por edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito. Recuperado de:  
<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/poblacion/poblacionmarcos.asp?13>
- Munch, L. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. (1.ª Ed). México. Recuperado de:  
[https://issuu.com/santiagoenciso/docs/administraci\\_\\_n\\_escuelas\\_\\_proceso\\_a](https://issuu.com/santiagoenciso/docs/administraci__n_escuelas__proceso_a)
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). Servicios de Salud. Recuperado de:  
<http://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/health-services/lang--es/index.htm>
- Organización Mundial de la Salud. (2017). 10 datos sobre la discapacidad. Recuperado de:  
<http://www.who.int/features/factfiles/disability/es/>



- Organización Mundial de la Salud. (2018). Discapacidad y Salud. Recuperado de:  
<http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>
- Organización Panamericana de la Salud. (2017). Salud en las Américas. Recuperado de:  
<https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/?lang=es>
- Readhead, R. (2015). Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau Distrito de Chaclacayo 2013. (Tesis de posgrado). Lima, Perú. Recuperado de:  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/4806/Redhead\\_gr.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/4806/Redhead_gr.pdf?sequence=1)
- Revista Latina de Comunicación Social. (2016). El impacto de Internet en las ONG: nuevas estrategias comunicativas y nuevas labores en su actuación. Recuperado de:  
[http://www.revistalatinacs.org/15SLCS/2016\\_libro/072\\_Escriva.pdf](http://www.revistalatinacs.org/15SLCS/2016_libro/072_Escriva.pdf)
- Robin, S. (2012). Herramientas de medición del impacto social. Recuperado de:  
[http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/56948/2/Herramientas%20de%20medici%C3%B3n%20del%20impacto%20social\\_M%C3%B3dulo1.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/56948/2/Herramientas%20de%20medici%C3%B3n%20del%20impacto%20social_M%C3%B3dulo1.pdf)
- Rubio, L. (2014). *Manual de Estadística*. Perú. Sistemas de Investigación de la Investigación UPN. Recuperado de:  
[https://aulavirtual.upn.edu.pe/pluginfile.php/300884/mod\\_resource/content/0/2016%20Consulta%20MANUAL%20DE%20ESTAD%3%DSTICA.pdf](https://aulavirtual.upn.edu.pe/pluginfile.php/300884/mod_resource/content/0/2016%20Consulta%20MANUAL%20DE%20ESTAD%3%DSTICA.pdf)
- Sagástegui, P. (2015). Las Ong en el Perú y Sudamérica – Enfoque Jurídico. Perú. Recuperado de:  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/74C23A25A75F88DC052579A00067E94F/\\$FILE/Las\\_ONG\\_en\\_el\\_Peru\\_y\\_Sudamerica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/74C23A25A75F88DC052579A00067E94F/$FILE/Las_ONG_en_el_Peru_y_Sudamerica.pdf)
- Salas, L. (2004). Razón de ser de las ONG. Bogotá, Colombia. Recuperado de:  
<https://www.bienhumano.org/la-fundacion-fbh-2/razon-de-ser-de-las-ong>
- Senamhi. (2018). Fenómeno El Niño. Recuperado de: <https://senamhi.gob.pe/?p=fenomeno-el-nino>
- Vamos Mexico. (2017). Cómo aportar a ongs, revisa estas 7 ideas para fidelizar a tus donantes. Recuperado de: <https://blog.vamosmexico.org.mx/7-ideas-para-fidelizar-a-tus-donantes>
- Varela, F. (2013). Planificación Estratégica para Organizaciones No Gubernamentales. (Tesis de Titulación). Universidad de Santiago de Chile. Recuperado de:  
[https://www.academia.edu/5292750/PLANIFICACION%3%93N\\_ESTRAT%3%89GICA\\_PA](https://www.academia.edu/5292750/PLANIFICACION%3%93N_ESTRAT%3%89GICA_PA)

RA\_ORGANIZACIONES\_NO\_GUBERNAMENTALES.\_Caso\_Intervenci%C3%B3n\_Organ  
izacional\_en\_Vila\_Social\_de\_Balne%C3%A1rio\_Cambori%C3%BA

Vidal, Torres, Guix y Peña (2005). Observatorio del Tercer Sector. La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Recuperado de:

[http://www.bibliotecavirtual.info/wpcontent/uploads/2011/04/03\\_rso\\_cs.pdf](http://www.bibliotecavirtual.info/wpcontent/uploads/2011/04/03_rso_cs.pdf)

Vidal, Torres, Guix y Peña (2005). Observatorio del Tercer Sector. RSO, Modelo Básico De Responsabilidad Social De Las ONG. Recuperado de: [http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/04/rso\\_19022005.pdf](http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/04/rso_19022005.pdf)

Valls, Vidal & López. (2008). Observatorio del Tercer Sector. La transparencia y la rendición de cuentas en el tercer sector. Recuperado de:

[https://issuu.com/55215/docs/ots\\_eines\\_transparencia](https://issuu.com/55215/docs/ots_eines_transparencia)

Villajuana, C. (2003). Gestión Estratégica Integral. (2ed.). Perú. Editorial: Jhire Grane S.R.L.

Zeithaml, V. Bitner, M. & Gremler, D. (2009). Marketing de Servicios. (5ed.). México. Editorial: McGraw-Hill.

## ANEXOS

Anexo n. 1: Lista de trabajadores de la ONG “Caminando Hacia Ti”

CARGO	NOMBRE
Director Ejecutivo	Lester Alan Cribilleros Plasencia
Contador	Omar Nuñez Cervantes
Directora de Imagen Institucional	Adalia Holbein Reber
Promotor de Imagen Institucional	Carlos Enrique Clavijo Ortiz

FUENTE: Base de datos ONG Caminando Hacia Ti

**Anexo n. 2: Lista de beneficiarios de la ONG Caminando Hacia Ti**

<b>N°</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>APELLIDOS</b>	<b>APODERADO</b>	<b>EDAD</b>
1	Luisana De los Ángeles	Aguirre Morales	Ana Luisa Aguirre Morales	7 años
2	Felipe	Baca Paredes	Deysi Paredes De la Cruz	2 años
3	Joaquín Alonso	Mochaca Reyes	Julia Reyes Gracia	12 años
4	Daleshka del Milagro	Talavera Luján	Milissa Luján Zamora	14 años
5	Liam Smith	Sandoval Horna	Rosita Yajaira Horna Zavala	2 años
6	Jaela Gabriela	Bolaños Casusol	Lilia Gabriela Céspedes de Bolaños	6 años
7	Valentino Ismael	Villacorta Carrasco	Yulliana Noemí Villacorta Rodríguez	12 años
8	Mack Anthony	Sánchez León	Erlita Teresa León	8 años
9	Stefanny Romina	Malpartida Gil	Daysi Gil Juárez	5 años
10	Brian Nicolás	Laguna Carranza	Juana Sarita Carranza Sánchez	3 años
11	Xiomara Janet	Farfán Rojas	Janet Elizabeth Rojas Morocho	9 años
12	Angello Marchelo	Rodríguez Aguirre	Rosa Elizabeth Aguirre Lolo	1 año
13	Kiara	Valderrama Soriano	Leydi Karen Soriano Ayay	5 años
14	Royer Agladier	Contreras Correa	Luz Marina Correa Rasco	4 años
15	Leydi Perlita	Vargas Leyva	Edith Perlita Leyva Obando	19 años
16	Dorian Alessandro	Aguilar Neyra	Kelly Rosolbeth Neyra Cabellos	2 años
17	Marino Alessio	Sánchez Sánchez	Cristhian Sánchez Díaz	1 año
18	Matthew Gael	Méndez Valverde	Yarita Kianari Valverde Azañero	1 año
19	Benjamín Jhonny	Ybañez Aguilar	Soraida Matilde Aguilar Medina	2 años
20	Roy Alexis	Chacón Uriol	Nilda Eliza Uriol Carrera	1 año
21	Kiara	Terrones Rodríguez	Fiorella Rodríguez Díaz	2 años
22	Hana Guadalupe	Chanane Mogollón	Ericka Maribel Mogollón Boulanger	2 años
23	Juan Diego	Rivertte Zamora	Felicita Zamora Huamán	1 año
24	Alessia Valentina	Cruz Plasencia	Ivette Alexandra Plasencia Guerra	2 años
25	Peter Santino	Urquiaga Agustín	Lesly Janella Agustín Varela	2 años
26	Génesis	Acebedo Aguilar	Stefany Carolina Aguilar Domínguez	2 años
27	Daniela Dayana	Jave Juárez	Magali Juárez Agustín	1 año
28	Jesús Adrián	Del Águila Asmat	Lenin Del Águila Asmat	2 años
29	Ana Luisa	Cerna Leyva	Marina Leyva Corcuera	3 años
30	José Fernando	Espinoza Contreras	Delina Contreras León	1 año

FUENTE: Base de datos ONG Caminando Hacia Ti

Anexo n. 3: Formato de encuesta realizada al Director Ejecutivo de la ONG Caminando Hacia Ti

<b>Título de la investigación:</b> <i>Modelo de Gestión Estratégica en la Prestación de Servicios de Salud de la Organización No Gubernamental Caminando Hacia Ti.</i>	
Fecha:	
Lugar:	
Entrevistadora:	
Entrevistado(a):	
<b>Introducción</b>	
Esta entrevista tiene como objetivo servir como instrumento de recolección de información primaria, que sirva como base de análisis para la Gestión Estratégica para la ONG Caminando Hacia Ti y los resultados serán tratados con la confidencialidad en asuntos netamente académicos.	
<b>Características de la entrevista</b>	
Esta es una entrevista semi-estructurada y totalmente confidencial, los datos obtenidos a través de esta serán utilizados con fines académicos por parte del investigador y su divulgación está sujeta a los parámetros de la investigación. La duración estimada para su realización es de 20 a 30 minutos.	
<b>Preguntas</b>	
<p>1.1. ¿Cuáles son los principios de “Caminando Hacia Ti”?</p> <p>1.2. ¿Qué objetivos corporativos considera que son prioritarios para llevar a cabo la misión de “Caminando Hacia Ti”?</p> <p>1.3. ¿Considera que actualmente “Caminando Hacia Ti” presentan falencias en sus procesos administrativos y estratégicos? ¿Por qué? Si la respuesta es sí ¿Cuáles son?</p> <p>1.4. ¿Considera que la comunicación interna de los colaboradores de “Caminando Hacia Ti”, es la adecuada o requiere algún mejoramiento? ¿Por qué?</p> <p>1.5. ¿Qué opinión tiene de los servicios de salud que se brinda para el beneficiario de “Caminando Hacia Ti”?</p> <p>1.6. ¿Considera que hay factores que influyen en el cumplimiento de protocolos del servicio de atención a los beneficiarios de “Caminando Hacia Ti”? ¿Cuáles son?</p> <p>1.7. ¿Qué factores influyen en el porcentaje de donantes peruanos: naturales o jurídicas?</p>	
<b>Cierre</b>	
1. ¿Cómo visualiza a Caminando Hacia Ti en 5 años?	

Anexo n. 4: Formato de cuestionario a los trabajadores de la ONG Caminando Hacia Ti

**Título de la investigación:** *Modelo de Gestión Estratégica en la Prestación de Servicios de Salud de la Organización No Gubernamental Caminando Hacia Ti.*

**Fecha** :

**Lugar** :

**Entrevistadora:**

**Entrevistado(a)** :

### Introducción

Esta encuesta tiene como objetivo servir como instrumento de recolección de información primaria, que sirva como base de análisis para la Gestión Estratégica para la ONG Caminando Hacia Ti y los resultados serán tratados con la confidencialidad en asuntos netamente académicos.

### Preguntas:

<b>ESCALA</b>				
1. Totalmente en desacuerdo	2. Parcialmente en desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente de acuerdo	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1.</b> Con respecto a los principios de “Caminando Hacia Ti”. Estoy:				
<b>2.</b> Con respecto a los objetivos corporativos de “Caminando Hacia Ti”. Estoy:				
<b>3.</b> Con respecto a la misión y visión de “Caminando Hacia Ti”. Se encuentra:				
<b>4.</b> ¿Considera que actualmente “Caminando Hacia Ti” presenta falencias dentro del área en la que usted trabaja?				
<b>5.</b> ¿Ha escuchado hablar acerca del Modelo de Gestión Estratégica?				
<b>6.</b> Si la respuesta anterior es (3) o (4). ¿Cree que se debería implementar en la organización “Caminando Hacia Ti”?				
<b>7.</b> Si la respuesta a la pregunta 5 es (1) o (2). Le indico que el Modelo de Gestión Estratégica identifica los conceptos de estrategia y los elementos necesarios para el desarrollo de una estrategia que permita a la organización satisfacer su misión. ¿Cree que se debería implementar en la organización “Caminando Hacia Ti”?				
<b>8.</b> ¿Qué opinión tiene de los servicios de salud que se brinda para el beneficiario de “Caminando Hacia Ti”?				

Anexo n. 5: Formato cuestionario hacia los beneficiarios de la ONG Caminando Hacia Ti

### Introducción

Bueno(a) s días/tardes, mi nombre es Milagros Vásquez. Soy egresada de la carrera de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte. Le agradecería que me diera unos 10 minutos de su tiempo. Quiero hacerle algunas preguntas sobre los servicios brindados en la ONG Caminando Hacia Ti.

### Preguntas:

1. ¿Por qué medio se enteró usted de los servicios de la ONG Caminando Hacia Ti?  
Radio \_\_\_\_\_ TV \_\_\_\_\_ Volante \_\_\_\_\_ Promotor \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
2. ¿Cuánto tiempo lleva su niño como beneficiario de la ONG?  
Menos de 3 meses \_\_\_\_\_ Más de 3 meses \_\_\_\_\_ Más de 1 año \_\_\_\_\_  
Más de 2 años \_\_\_\_\_ Más de 3 años \_\_\_\_\_ Más de 4 años \_\_\_\_\_
3. ¿Qué servicio ha utilizado o está utilizando actualmente?  
Natación Inclusiva \_\_\_\_\_ Dental \_\_\_\_\_ Fisioterapias \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
4. ¿Cuál es su opinión sobre ese servicio en particular?  
Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Pésimo \_\_\_\_\_
5. ¿El programa de la ONG es bastante amplio para conocer necesidades de cada niño?  
Muy de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Neutro \_\_\_\_\_ Desacuerdo \_\_\_\_\_  
Muy en desacuerdo \_\_\_\_\_
6. ¿Cuál es el grado de tu satisfacción con los servicios del personal?  
Muy satisfecho \_\_\_\_\_ Neutro \_\_\_\_\_ Insatisfecho \_\_\_\_\_  
Muy insatisfecho \_\_\_\_\_
7. ¿Las instalaciones donde se brindan los servicios están limpias y bien cuidadas?  
Muy de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Neutro \_\_\_\_\_ Desacuerdo \_\_\_\_\_  
Muy en desacuerdo \_\_\_\_\_
8. ¿La disciplina de la ONG Caminando Hacia Ti es muy justa y eficiente?  
Muy de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Neutro \_\_\_\_\_ Desacuerdo \_\_\_\_\_  
Muy en desacuerdo \_\_\_\_\_
9. ¿La ONG Caminando Hacia Ti te hace sentir bienvenido?  
Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

10. ¿Las opiniones de los padres son siempre escuchadas y la ONG Caminando Hacia Ti se las toma en serio?

Muy de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Neutro \_\_\_\_\_ Desacuerdo \_\_\_\_\_

Muy en desacuerdo \_\_\_\_\_


11. En general, ¿cree usted que el programa de salud de la ONG Caminado Hacia Ti es de alta calidad?

Muy de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Neutro \_\_\_\_\_ Desacuerdo \_\_\_\_\_

Muy en desacuerdo \_\_\_\_\_



Anexo n. 6: Matriz de evaluación de instrumento 1 - Experto 1

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:		Bety Suárez		
Línea de investigación:				
Apellidos y nombres del experto:				
El instrumento de medición pertenece a la variable:		Entrevista Director Ejecutivo		
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?		X	Modificar proceso adm. por Proc. Adm. y Estratégico
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

Anexo n. 7: Corrección al instrumento 1 - Experto 1

**Formato cuestionario hacia los beneficiarios de la ONG Caminando Hacia Ti**

**Introducción**

Buenos días, mi nombre es Milagros Vásquez Cerdán. Soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial en la Universidad Privada del Norte. Le agradecería que me diera unos 10 minutos de su tiempo. Solamente quiero hacerle algunas preguntas sobre los servicios brindados en la ONG Caminando Hacia Ti.

**Preguntas:**

1. ¿Por qué medio se enteró usted de los servicios de la ONG Caminando Hacia Ti?  
Radio \_\_\_\_\_ TV \_\_\_\_\_ Volante \_\_\_\_\_ Promotor \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
2. ¿Cuánto tiempo lleva su niño como beneficiario de la ONG?  
Menos de 3 meses \_\_\_\_\_ Más de 3 meses      Más de 1 año \_\_\_\_\_  
Más de 2 años \_\_\_\_\_ Más de 3 años \_\_\_\_\_ Más de 4 años \_\_\_\_\_
3. ¿Qué servicio ha utilizado o está utilizando actualmente?  
Natación Inclusiva \_\_\_\_\_ Dental \_\_\_\_\_ Fisioterapias \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
4. ¿Cuál es su opinión sobre ese servicio en particular?  
Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_
5. ¿El programa de la ONG es bastante amplio para conocer necesidades de cada niño?  
Muy de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Neutro \_\_\_\_\_ Desacuerdo \_\_\_\_\_  
Muy en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
6. ¿Cuál es el grado de tu satisfacción con los servicios del personal?  
Muy de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Neutro \_\_\_\_\_ Desacuerdo \_\_\_\_\_  
Muy en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
7. ¿Las instalaciones donde se brindan los servicios están limpias y bien cuidadas?  
Muy de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Neutro \_\_\_\_\_ Desacuerdo \_\_\_\_\_  
Muy en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
8. ¿La disciplina de la ONG Caminando Hacia Ti es muy justa y eficiente?

Muy de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Neutro \_\_\_\_\_ Desacuerdo \_\_\_\_\_

Muy en desacuerdo \_\_\_\_\_ ~~No sé~~ \_\_\_\_\_

9. ¿La ONG Caminando Hacia Ti te hace sentir bienvenido?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

10. ¿Las opiniones de los padres son siempre escuchadas y la ONG Caminando Hacia

Ti se las toma en serio?

Muy de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Neutro \_\_\_\_\_ Desacuerdo \_\_\_\_\_

Muy en desacuerdo \_\_\_\_\_ ~~No sé~~ \_\_\_\_\_


11. En general, ¿cree usted que el programa de salud de la ONG Caminado Hacia Ti

es de alta calidad?

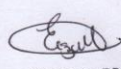
Muy de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Neutro \_\_\_\_\_ Desacuerdo \_\_\_\_\_

Muy en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

Anexo n. 8: Matriz de evaluación de instrumento 1 - Experto 2

<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b>				
<b>Línea de investigación:</b>				
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>		<i>Deza Castillo Juan Miguel</i>		
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>				
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	x		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?		x	
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	x		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	x		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	x		
<b>Sugerencias:</b>				
<b>Firma del experto:</b>				
				

Anexo n. 9: Matriz de evaluación de instrumento 2- Experto 1

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	"Modelo de Gestión Estratégica en la Prestación de Servicios de Salud de la Organización No Gubernamental Caminando Hacia Ti"			
Línea de investigación:	Gestión de la Innovación y mejora continua en los negocios.			
Apellidos y nombres del experto:	Cieza Mostacero Edwin			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Modelo de Gestión Estratégica			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. Tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas de la variable de estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para de esta manera. obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias: _____				
Firma del experto:  45434553				

Anexo n. 10: Matriz de evaluación de instrumento 2- Experto 2

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	"Modelo de Gestión Estratégica en la Prestación de Servicios de Salud de la Organización No Gubernamental Caminando Hacia Ti"			
Línea de investigación:	Gestión de la Innovación y mejora continua en los negocios.			
Apellidos y nombres del experto:	Deza Castillo Juan Miguel			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Modelo de Gestión Estratégica			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. Tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas de la variable de estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para de esta manera, obtener los datos requeridos?			
Sugerencias:				
Firma del experto:				
 				

Anexo n. 11: Correlación entre variables – Instrumento 1

**Correlaciones**

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9
Pregunta 1 Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  30	-,127 ,503 30	-,117 ,539 30	,179 ,344 30	,128 ,501 30	,085 ,655 30	,230 ,222 30	,226 ,229 30	,261 ,163 30
Pregunta 2 Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,127 ,503 30	1  30	-,030 ,876 30	,050 ,793 30	,176 ,354 30	,125 ,509 30	-,226 ,230 30	,288 ,123 30	,133 ,484 30
Pregunta 3 Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,117 ,539 30	-,030 ,876 30	1  30	,407* ,026 30	,403* ,027 30	,342 ,064 30	,308 ,098 30	,158 ,403 30	,457* ,011 30
Pregunta 4 Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,179 ,344 30	,050 ,793 30	,407* ,026 30	1  30	,350 ,058 30	,443* ,014 30	,682** ,000 30	,426* ,019 30	,533** ,002 30
Pregunta 5 Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,128 ,501 30	,176 ,354 30	,403* ,027 30	,350 ,058 30	1  30	,450* ,013 30	,335 ,071 30	,391* ,033 30	,361 ,050 30
Pregunta 6 Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,085 ,655 30	,125 ,509 30	,342 ,064 30	,443* ,014 30	,450* ,013 30	1  30	,514** ,004 30	,491** ,006 30	,387* ,035 30

Pregunta 7	Correlación de Pearson	,230	-,226	,308	,682**	,335	,514**	1	,676**	,492**
	Sig. (bilateral)	,222	,230	,098	,000	,071	,004		,000	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pregunta 8	Correlación de Pearson	,226	,288	,158	,426*	,391*	,491**	,676**	1	,568**
	Sig. (bilateral)	,229	,123	,403	,019	,033	,006	,000		,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pregunta 9	Correlación de Pearson	,261	,133	,457*	,533**	,361	,387*	,492**	,568**	1
	Sig. (bilateral)	,163	,484	,011	,002	,050	,035	,006	,001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,744	9



Anexo n. 12: Resultado de aplicación de Entrevista al Director Ejecutivo de ONG CHT

PREGUNTA	RESPUESTA
1. <b>¿Cuáles son los principios de “Caminando Hacia Ti”?</b>	El director ejecutivo considera que sí trabajan bajo algunos principios, pero estos no están establecidos formalmente.
2. <b>¿Qué objetivos corporativos considera que son prioritarios para llevar a cabo la misión de “Caminando Hacia Ti”?</b>	El director ejecutivo de la señala que la ONG sabe a qué público objetivo se dedica, cuáles son sus funciones y qué cosas desea lograr, pero no los tiene formulados a manera de objetivos corporativos.
3. <b>¿Considera que actualmente “Caminando Hacia Ti” presenta falencias en sus procesos administrativos y estratégicos? ¿Por qué? Si la respuesta es sí ¿Cuáles son?</b>	<p>El director ejecutivo considera que sí, en los siguientes procesos:</p> <p>Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En cuanto a la mejora continua.</li> <li>- Establecer un plan operativo anual.</li> <li>- Formar alianzas estratégicas.</li> <li>- Realizar un constante análisis del sector (población de niños con PCI en Trujillo y sus distritos).</li> <li>- Lograr la máxima satisfacción en los beneficiarios.</li> <li>- Manejo adecuado de Recursos Humanos y Financieros.</li> </ul> <p>Administrativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alineación de los recursos y actividades para lograr los objetivos.</li> <li>- Organizar comisiones para organización de eventos benéficos.</li> <li>- Control del desarrollo de las actividades</li> <li>- Falencia en el registro de beneficiarios</li> </ul>
4. <b>¿Considera que la comunicación interna de los colaboradores de “Caminando Hacia Ti”, es la adecuada o requiere algún mejoramiento? ¿Por qué?</b>	El director ejecutivo señala que no, porque no se realiza una adecuada coordinación para tomar acuerdos o transmitir algún tipo de información, llevando a malos entendidos o desconocimiento de alguna decisión tomada.
5. <b>¿Qué opinión tiene de los servicios de salud que se brinda para el beneficiario de “Caminando Hacia Ti”?</b>	El director ejecutivo indica que el único servicio de salud que se está brindando es el de Hidroterapia, y al tener un convenio anual con la piscina Berendson se cuenta con los beneficios

	de limpieza y cuidado de las instalaciones por parte de los trabajadores de la misma. La única desventaja sería la de no contar con un instructor de natación que sea especialista en tratar a los niños con discapacidad (PCI) y solo se cuenta con una instructora de natación que ha llevado algunos cursos pero no tiene la especialidad.
<b>6. ¿Considera que hay factores que influyen en el cumplimiento de protocolos del servicio de atención a los beneficiarios de “Caminando Hacia Ti”? ¿Cuáles son?</b>	El director ejecutivo menciona que el principal factor que genera que no se cumplan los protocolos es el desconocimiento de los mismos por falta de tenerlos establecidos y especificados en algún manual o documento.
<b>7. ¿Qué factores influyen en el porcentaje de donantes peruanos: naturales o jurídicas?</b>	El director ejecutivo considera los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solidaridad</li> <li>- Interés personal</li> <li>- Interés político</li> </ul>
<b>8. ¿Cómo visualiza a Caminando Hacia Ti en 5 años?</b>	El director ejecutivo señala que tiene el deseo de que la ONG Caminando Hacia Ti sea reconocida a nivel de toda la región, además de constituir un centro de Fisioterapia Pediátrica gratuita para que las familias tengan acceso inmediato a estos centros, donde se brinde atención personalizada de excelente calidad y sobre todo por profesionales especialistas. Busca además concienciar a más personas cada día, para evitar el mal trato a los niños con PCI.

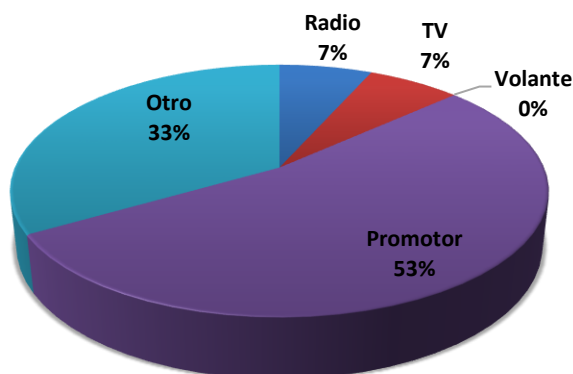
Anexo n. 13: Resultados de aplicación de encuesta a trabajadores de la organización

	N° de preguntas							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Contador</b>	3	2	3	2	2	-	4	3
<b>Director de Imagen Institucional</b>	2	2	3	3	3	4	4	4
<b>Promotora de Imagen Institucional</b>	3	2	4	2	2	-	4	4

- 
- 1 Totalmente en desacuerdo
- 
- 2 Parcialmente en desacuerdo
- 
- 3 De acuerdo
- 
- 4 Totalmente de acuerdo
-

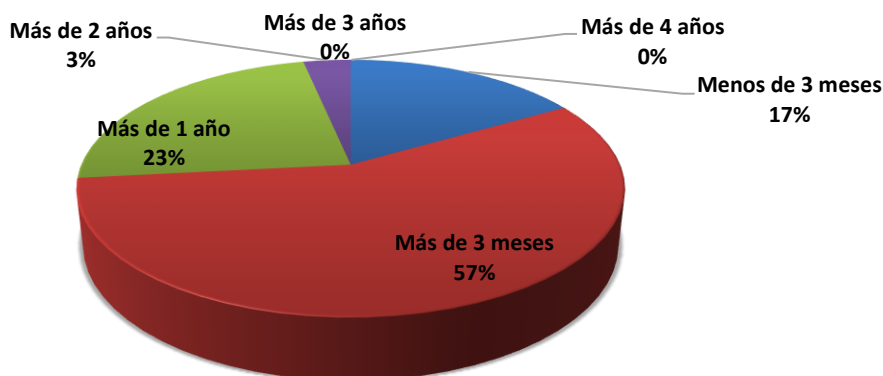
Anexo n. 14: Resultados gráficos de encuesta aplicada a los beneficiarios de la ONG CHT

### 1. ¿Por qué medio se enteró usted de los servicios de la ONG Caminando Hacia Ti?



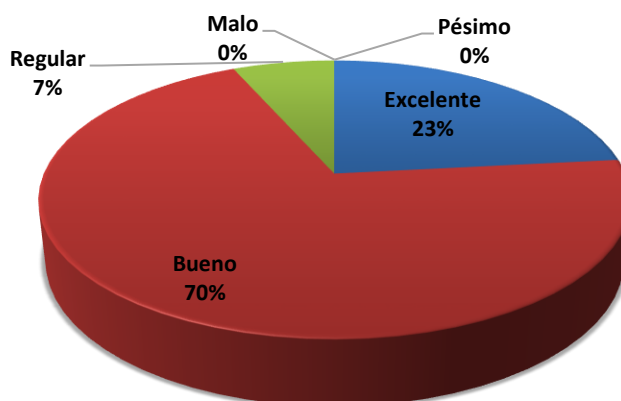
En el gráfico se observa que más del 50% de madres que reciben actualmente los servicios de salud de la ONG CHT, ingresaron a los programas informadas por un promotor. También un 33% de estas se enteró de otra forma, ya sea por comentario de alguien cercano o perteneciente al CEBE que asiste con su niño.

### ¿Cuánto tiempo lleva su niño como beneficiario de la ONG?



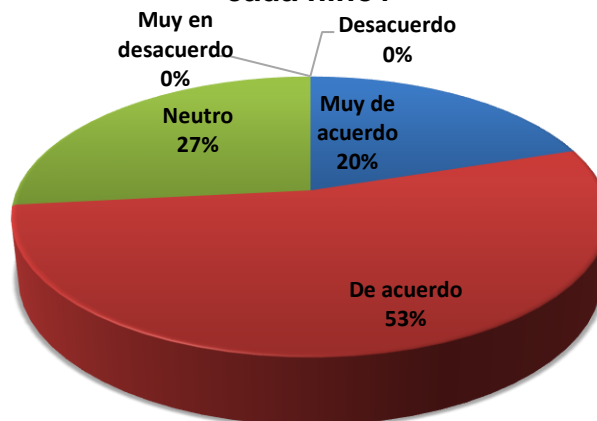
En el gráfico se muestra que más del 50% de madres indicó que junto con su hijo llevan siendo beneficiarios de la ONG CHT más de 3 meses, desde que se reanudó el servicio de hidroterapia. El 23% lleva inscrito por más de 1 año y el 17% por más de dos años.

### ¿Cuál es su opinión sobre ese servicio en particular (Hidroterapia)?



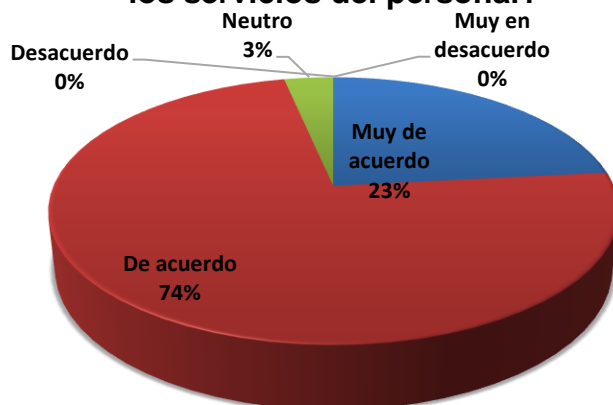
En el gráfico se muestra que el 23% de madres considera el servicio de Hidroterapia como excelente, mientras que el 70% indicó que es bueno. El 7% dijo que era regular y en esto influyen las condiciones climatológicas, pues si el niño (beneficiario) no asiste porque se enfermó en temporada de invierno. El efecto de la hidroterapia no será el mismo por falta de constancia, y para ello también es un factor importante la responsabilidad de cada apoderado en las asistencias.

### ¿El programa de la ONG es bastante amplio para conocer necesidades de cada niño?



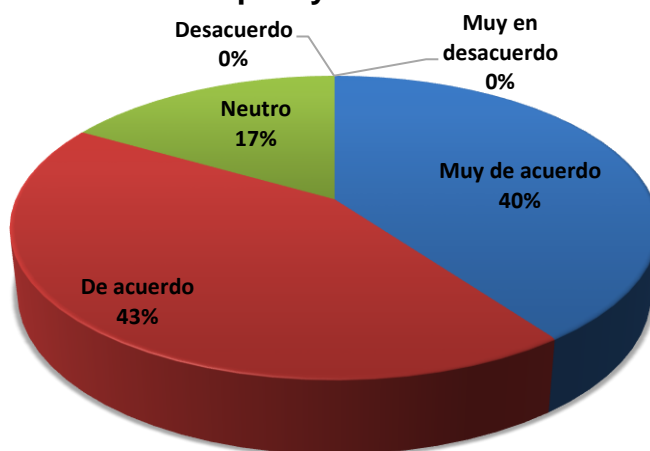
En el gráfico se muestra que el 20% de madres está de muy acuerdo en que el programa de la ONG CHT es bastante amplio como para conocer la necesidad de cada niño, mientras que más del 50% indicó que solo está de acuerdo. El 27% adoptó una postura neutral debido a no considerar que no es bastante amplio, si no que cree que aún puede mejorar en ese aspecto.

### ¿Cuál es el grado de tu satisfacción con los servicios del personal?



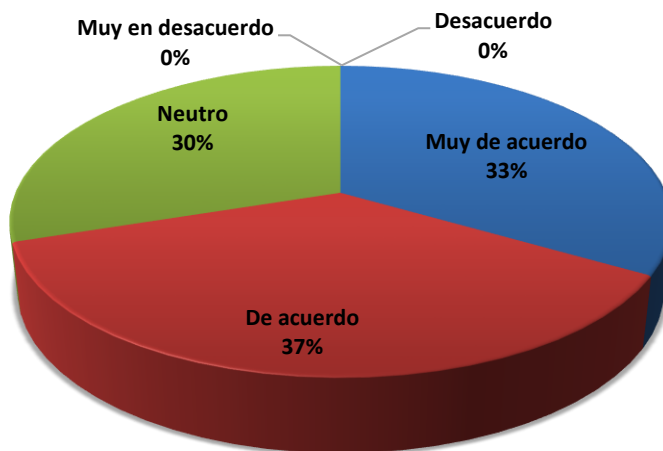
En el gráfico se muestra que el 23% de madres está de muy satisfecho con el servicio que brinda el personal de la ONG CHT, mientras que el 74% indicó que solo está satisfecho. El 3% adoptó una postura neutral debido a no considerar que el servicio es malo, si no que cree que aún puede mejorar en ese aspecto.

### ¿Las instalaciones donde se brindan los servicios están limpias y bien cuidadas?



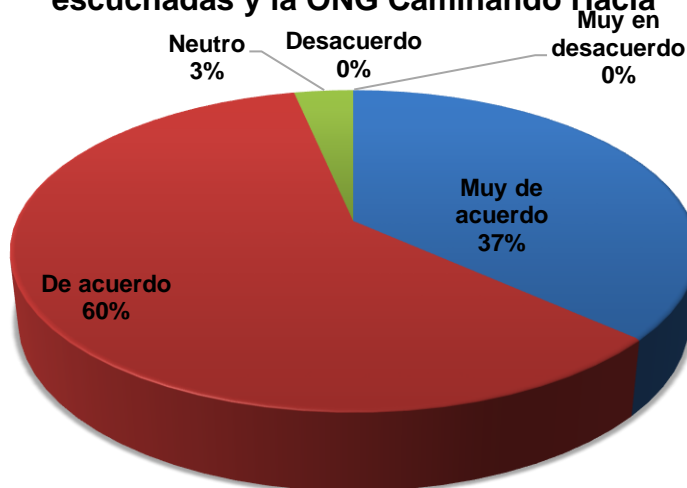
En el gráfico se muestra que el 40% de madres está de muy de acuerdo con la limpieza y cuidado de las instalaciones de la piscina Berendson que es donde se brinda el servicio de Hidroterapia, mientras que el 43% indicó que solo está de acuerdo. El 17% adoptó una postura neutral debido a no considerar que no hay limpieza y cuidado con las instalaciones, si no que cree que aún puede mejorar en ese aspecto.

**¿La disciplina de la ONG Caminando Hacia Ti es muy justa y eficiente?**



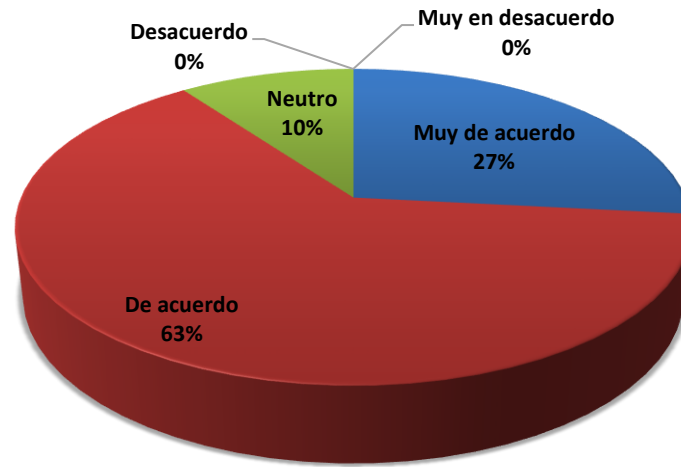
En el gráfico se muestra que el 33% de madres está de muy de acuerdo con que la disciplina de la ONG CHT es muy justa y eficiente, mientras que el 37% indicó que solo está de acuerdo. El 30% adoptó una postura neutral debido a considerar que existen personas que si cumplen con la disciplina pero aún hay algunas que no se adecuan.

**¿Las opiniones de los padres son siempre escuchadas y la ONG Caminando Hacia**



En el gráfico se muestra que el 37% de madres está de muy de acuerdo en que siempre es escuchado y tomado en serio por la ONG CHT, mientras que el 60% indicó que solo está de acuerdo. El 3% adoptó una postura neutral debido a considerar que no siempre se le escucha, pero hay veces en que sí y aún puede ser tomado en serio cada vez que lo requiera.

**En general, ¿cree usted que el programa de salud de la  
ONG Caminado Hacia Ti es de alta calidad?**



En el gráfico se muestra que el 27% de madres está de muy de acuerdo en que la ONG CHT tiene un programa de alta calidad, mientras que el 63% indicó que solo está de acuerdo. El 10% adoptó una postura neutral debido a considerar que no es malo pero aún puede mejorar o ampliar su programa para ser más completo.



Anexo n. 15: Acerca de la ONG CHT

**a) Reseña Histórica**

Caminando Hacia Ti es una ONG para niños con parálisis cerebral fundada el 25 de mayo del 2012 con sede en la ciudad de Trujillo – La Libertad.

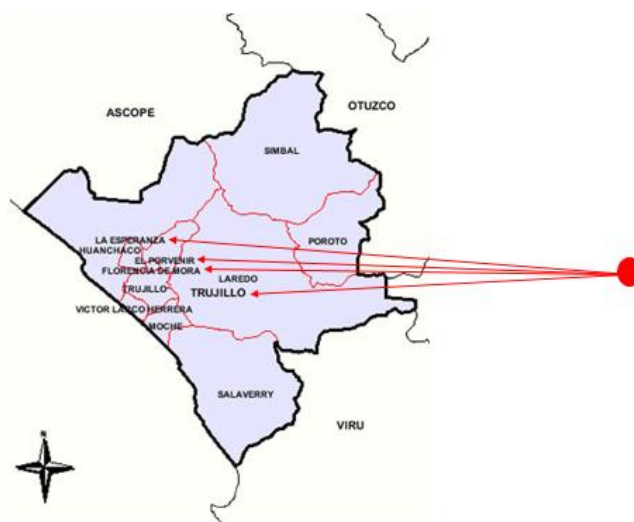
El Señor Lester Cribilleros Plasencia fue motivado por la condición de su menor hijo con diagnóstico de PCI, en crear esta institución para recolectar, utilizar, desembolsar y distribuir fondos para el desarrollo del Programa de Desarrollo Integral del Niño con Parálisis Cerebral de la Región La Libertad.

Caminando Hacia Ti nació como una organización no gubernamental, cuyo propósito es ayudar a una población vulnerable que son los niños con PCI por medio de diferentes proyectos que están dentro del Programa que ofrece la Fundación, su sostenimiento es 100% por medio de donaciones.

Son reconocidos por el gobierno a través de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional APCI – con resolución directoral: N° 308/2016/APCI/DOC. Así como también por parte de Sunat del Perú.

**b) Ámbito de acción**

Abarca los distritos de: Víctor Larco, Salaverry, Huanchaco, Florencia de Mora, Trujillo y La Esperanza.



**c) Líneas de trabajo**

- Salud

PROYECTO	ESTADO
Salud Dental	Activo
Hidroterapias	Activo
Equinoterapias	Inactivo
Centro de atención integral	Inactivo

- Voluntariado
- Educación
- Charlas y Talleres
- Otros

FUENTE: ONG CHT

Anexo n. 16: Resolución de APCI para ONG CHT



Página : 1 de 1  
Fecha : 28/06/2018



CAMINANDO HACIA TI

Representante : CRIBILLEROS PLASENCIA, LESTER ALAN /  
Siglas : \_\_\_\_\_  
Dirección : JR. DIEGO DE ALMAGRO 849, DPTO. 3 INTERIOR E-4 - CENTRO CIVICO  
Departamento : LA LIBERTAD Provincia : TRUJILLO Distrito : TRUJILLO  
Telefono : 948876586 Fax : \_\_\_\_\_  
E-Mail : caminando\_haciati@hotmail.com Ruc : 20477740040  
Vencimiento : 13/05/2020  
Situación : VIGENTE  
Temas :

Sectores :

MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES
EDUCACION
SALUD

Anexo n. 17: Resolución SUNAT para ONG CHT

  
Intendencia Regional La Libertad

**Resolución de Intendencia**  
**N° 0690050004250/SUNAT**

Trujillo, 10 de diciembre de 2015

**VISTOS:** la solicitud formulada mediante expediente **000-T10049-2015-808415-9** del 18 de noviembre de 2015, complementado con expediente **000-T10049-2015-835977-1** del 30 de noviembre de 2015, presentados por **CAMINANDO HACIA TI**, identificada con RUC N° 20477740040, representada por **Cribileros Plasencia Lester Alan**, con domicilio fiscal en **Av. Antenor Orrego Mza. F3, lote 12, urbanización Covconi, distrito y provincia de Trujillo, departamento de La Libertad, sobre calificación como entidad perceptora de donaciones.**

**CONSIDERANDO:**

Que, de acuerdo a lo establecido en los literales x) del artículo 37° y b) del artículo 49° del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por el Decreto Supremo N° 179-2004-EF, modificado por los artículos 11° y 14° del Decreto Legislativo N° 1112, a fin de establecer la renta neta de tercera categoría y la renta neta del trabajo se podrá deducir de la renta bruta, los gastos por concepto de donaciones otorgadas a favor de entidades sin fines de lucro, entre otras, cuyo objeto social comprenda uno o varios de los siguientes fines: (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;**

Que, el numeral 2.1 del literal s) del artículo 21° del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por Decreto Supremo N° 122-94-EF y modificatorias, señala que los donatarios deberán estar calificados como entidades receptoras de donaciones.

Que, a tal efecto, tratándose de entidades sin fines de lucro beneficiarias, el acápite ii) del numeral antes citado señala que éstas deben encontrarse inscritas en el Registro Único de Contribuyentes, en el Registro de Entidades Exoneradas del Impuesto a la Renta o en el Registro de Entidades Inafectas al Impuesto a la Renta, y cumplir con los demás requisitos que se establezcan mediante Resolución de Superintendencia, agregando que la calificación otorgada tendrá una validez de tres años;

Que, mediante el artículo 2° de la Resolución Ministerial N° 767-2008-EF/15 se incorporaron nuevos requisitos para la calificación a entidades sin fines de lucro receptoras de donaciones, y mediante Resolución de Superintendencia N°184-2012/SUNAT se aprobaron disposiciones referidas a la calificación de las entidades receptoras de donaciones.

Que, el artículo 7° de la Resolución de Superintendencia N°184-2012/SUNAT establece que presentada la documentación prevista, la SUNAT resolverá la solicitud de calificación como entidad receptora de donaciones dentro del plazo de treinta días computados a partir del día en que se presente;

Que, los requisitos y el procedimiento para obtener la calificación como entidad receptora de donaciones, se encuentra regulado en el procedimiento 41° del Texto Único de Procedimientos Administrativos de SUNAT, aprobado por Resolución de Superintendencia N° 192-2015/SUNAT, publicada el 17.7.2015;

Que, la recurrente presenta la solicitud formulada mediante expediente **000-T10049-2015-808415-9** del 18 de noviembre de 2015 (Fojas 01 al 18), complementado con expediente **000-T10049-2015-835977-1** del 30 de noviembre de 2015 (Fojas 19 al 22);

Que, la recurrente se encuentra inscrita en el Registro Único de Contribuyentes e inscrita en el Registro de Entidades Exoneradas del Impuesto a la Renta según Resolución de Intendencia N° 0690050004227/SUNAT, de fecha 02 de noviembre de 2015 (fojas 23-25). Los fines (fojas 5 y 6,23-25) de la asociación se encuentran comprendidos en los literales x) del artículo 37° y b) del artículo 49° del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta. Además, ha cumplido con presentar la copia literal de la partida registral N° 11191727 emitida por la Oficina Registral Trujillo, Zona Registral N° V sede Trujillo de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (fs.05-12) con una antigüedad no mayor a tres meses a la fecha en que presentó su solicitud, la declaración jurada que no se distribuyen directa o indirectamente las rentas, las que se destinan a sus fines específicos (foja 13), los estados financieros del mes anterior a la presentación de la solicitud (fojas 14, 15), balance general de situación y estado de ganancia y pérdidas al 18 de noviembre de 2015 (Fojas 19 y 20); copia de la opinión favorable del sector o gobierno regional presentada y aceptada ante la Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI para efecto de su inscripción en el registro de Organizaciones No Gubernamentales De Desarrollo – ONGD, así como copia de la constancia de inscripción vigente en el mencionado registro (fojas 01-04);

Que, el solicitante ha adjuntado la documentación indicada en la Resolución de Superintendencia N° 184-2012/SUNAT, y en relación a los requisitos previstos en la Resolución Ministerial N° 767-2008-EF/15, el solicitante cumple con los mismos para la calificación como entidad receptora de donaciones;

En uso de las facultades conferidas por el literal d) del artículo 519° del Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, aprobado por la Resolución de Superintendencia N° 122-2014/SUNAT de fecha 30 de abril de 2014 y modificatorias; y

De conformidad con lo establecido en el artículo 72° de la Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General, que faculta la expedición de resoluciones por delegación.

**SE RESUELVE:**

**Artículo 1°.-** Declárese **PROCEDENTE** la solicitud presentada por **CAMINANDO HACIA TI** en consecuencia, **CALIFIQUESE** como entidad receptora de donaciones por un periodo de tres años, a partir del **10 de diciembre de 2015**, e **INSCRIBASE** en el Registro de entidades receptoras de donaciones.

**Artículo 2°.-** Déjese a salvo la facultad de fiscalización de la Administración Tributaria, consagrada en el artículo 62° del Código Tributario.

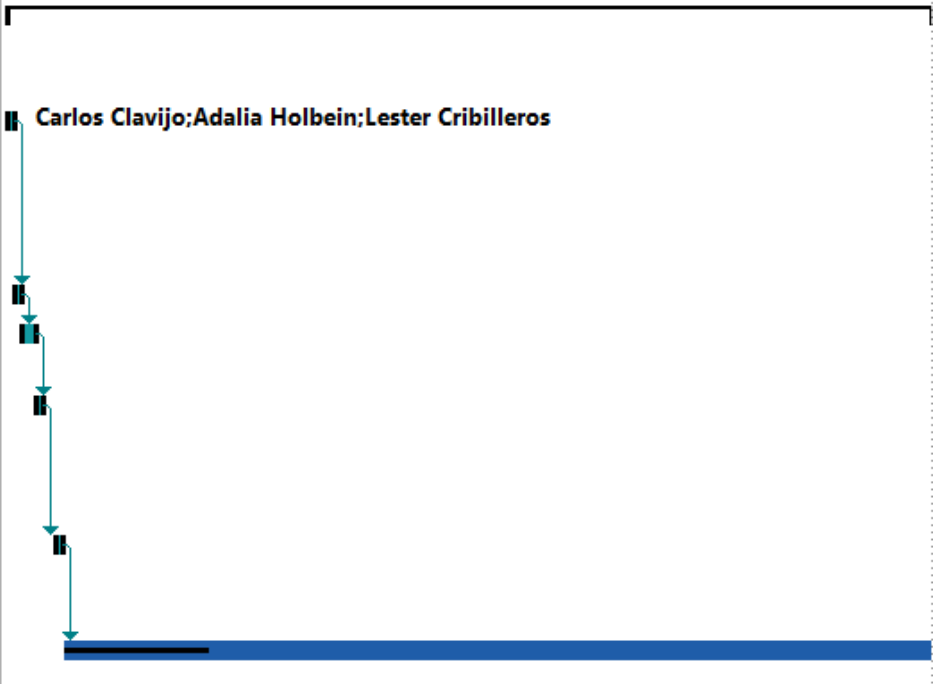
Regístrese, Comuníquese y Archívese.

  
Ada Francisca Miranda  
Intendente Regional de la Libertad

Por: Ada Francisca Miranda  
Intendente Regional de la Libertad

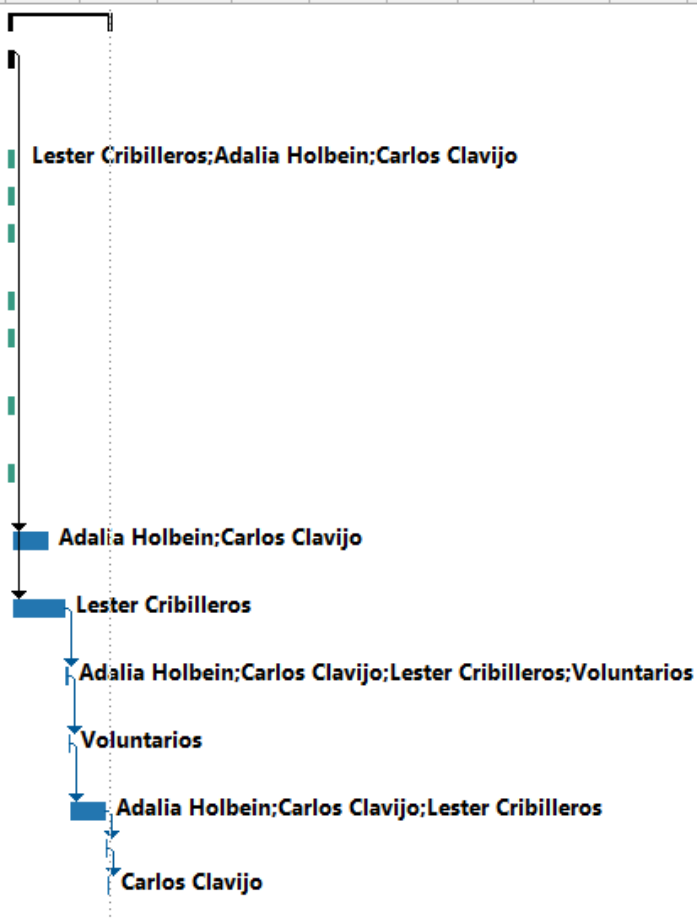
La presente resolución surtirá efectos al día siguiente de su notificación, conforme lo establecido en el artículo 106° del Código Tributario.

Anexo n. 18: Plan de actualización de base de datos de posibles donantes

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	01 noviembre		01 diciembre		01 enero		01 febrero		01 r	
				22/10	05/11	19/11	03/12	17/12	31/12	14/01	28/01	11/02	25/02
<b>ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS DE LOS POSIBLES DONANTES</b>	<b>96 días</b>	<b>lun 23/10/17</b>	<b>lun 05/03/18</b>										
1. Reunión de trabajo para definir participantes de plan de actualización y posibles fuentes de obtención de datos	1 día	lun 23/10/17	lun 23/10/17										
2. Definir fuentes de datos	1 día	mar 24/10/17	mar 24/10/17										
3. Obtener los datos de las fuentes elegidas	2 días	mié 25/10/17	jue 26/10/17										
4. Crear y asignar un correo administrativo específico para solicitud de donaciones	1 día	vie 27/10/17	vie 27/10/17										
5. Definir datos y elementos fundamentales del correo a enviar	1 día	lun 30/10/17	lun 30/10/17										
6. Iniciar con envío de correos	90 días	mar 31/10/17	lun 05/03/18										

Anexo n. 19: Proyecto para identificar a principales beneficiarios de ONG CHT

Nombre de tarea	Dur:	Comienzo	Fin	18 ago	sep	tri 4, 2018	tri 1, 2019	tri 2, 2019
						oct	ene	abr
<b>PROYECTO: Identificar principales beneficiarios</b>	<b>30 días</b>	<b>lun 03/09/18</b>	<b>vie 12/10/18</b>					
<b>1. Reunión de trabajo para establecer las pautas para el estudio de la población Trujillana para identificar niños con PCI</b>	<b>1 día</b>	<b>lun 03/09/18</b>	<b>lun 03/09/18</b>					
Definir tiempo del estudio	1 día	lun 03/09/18	lun 03/09/18					
Definir costo del estudio	1 día	lun 03/09/18	lun 03/09/18					
Definir ¿cómo se hará el estudio? (Encuesta)	1 día	lun 03/09/18	lun 03/09/18					
Elaborar encuesta	1 día	lun 03/09/18	lun 03/09/18					
Definir cómo conseguir el auspicio para realizar estudio	1 día	lun 03/09/18	lun 03/09/18					
Establecer el número de voluntarios que apoyará el desarrollo del estudio (8)	1 día	lun 03/09/18	lun 03/09/18					
Definir el orden de las zonas para realizar el estudio	1 día	lun 03/09/18	lun 03/09/18					
<b>2. Iniciar campaña en la web y Facebook para captación de voluntarios</b>	<b>10 días</b>	<b>mar 04/09/18</b>	<b>lun 17/09/18</b>					
<b>3. Conseguir donantes de la manera típica, por ser más rápida (Llamadas y tocando puertas)</b>	<b>15 días</b>	<b>mar 04/09/18</b>	<b>lun 24/09/18</b>					
<b>4. Reunión con voluntarios para firma de compromiso con la organización</b>	<b>1 día</b>	<b>mar 25/09/18</b>	<b>mar 25/09/18</b>					
<b>5. Aplicación de encuestas en zonas indicadas</b>	<b>1 día</b>	<b>mié 26/09/18</b>	<b>mié 26/09/18</b>					
<b>6. Procesamiento de la información</b>	<b>10 días</b>	<b>jue 27/09/18</b>	<b>mié 10/10/18</b>					
<b>7. Obtención de resultados</b>	<b>1 día</b>	<b>jue 11/10/18</b>	<b>jue 11/10/18</b>					
<b>8. Publicación de resultados en página web, redes sociales y medio de comunicación</b>	<b>1 día</b>	<b>vie 12/10/18</b>	<b>vie 12/10/18</b>					



Anexo n. 20: Encuesta para proyecto: Identificación de principales beneficiarios

1. Nombre y apellidos: _____	2. Género: Femenino <input type="checkbox"/>
3. Nombre de encargado (cuidador): _____	Masculino <input type="checkbox"/>
5. Edad: _____	6. Teléfono: _____
7. Diagnóstico: _____ _____ _____	
8. Sabe ¿cuál es el origen de la Parálisis Cerebral Infantil?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
9. Actualmente utiliza alguna de las siguientes ayudas externas para desplazarse: Bastón <input type="checkbox"/> Muletas <input type="checkbox"/> Caminador <input type="checkbox"/> Prótesis <input type="checkbox"/> Silla de Ruedas <input type="checkbox"/> Silla Neurológica <input type="checkbox"/>	
10. ¿Está afiliado a algún seguro de salud? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Mencione cuál es el tipo de afiliación: _____	
11. ¿Usted y su familia han recibido orientación sobre el manejo de la discapacidad (PCI)? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
12. ¿El niño ha recibido atención en salud, en el último año? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
13. Actualmente está asistiendo a algún servicio de rehabilitación? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
14. ¿El niño requiere permanentemente de la ayuda de otra persona? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Mencione el servicio: _____  Sí la respuesta es No, señale el ¿por qué?: Ya terminó la rehabilitación <input type="checkbox"/>	

Cree que ya no la necesita

Al niño no le gusta

Falta de dinero

El centro de atención queda muy lejos

No hay cómo transportarse

Otra ¿Cuál?

15. ¿Algún miembro de mi familia ha recibido alguna charla o información sobre la Parálisis Cerebral Infantil?

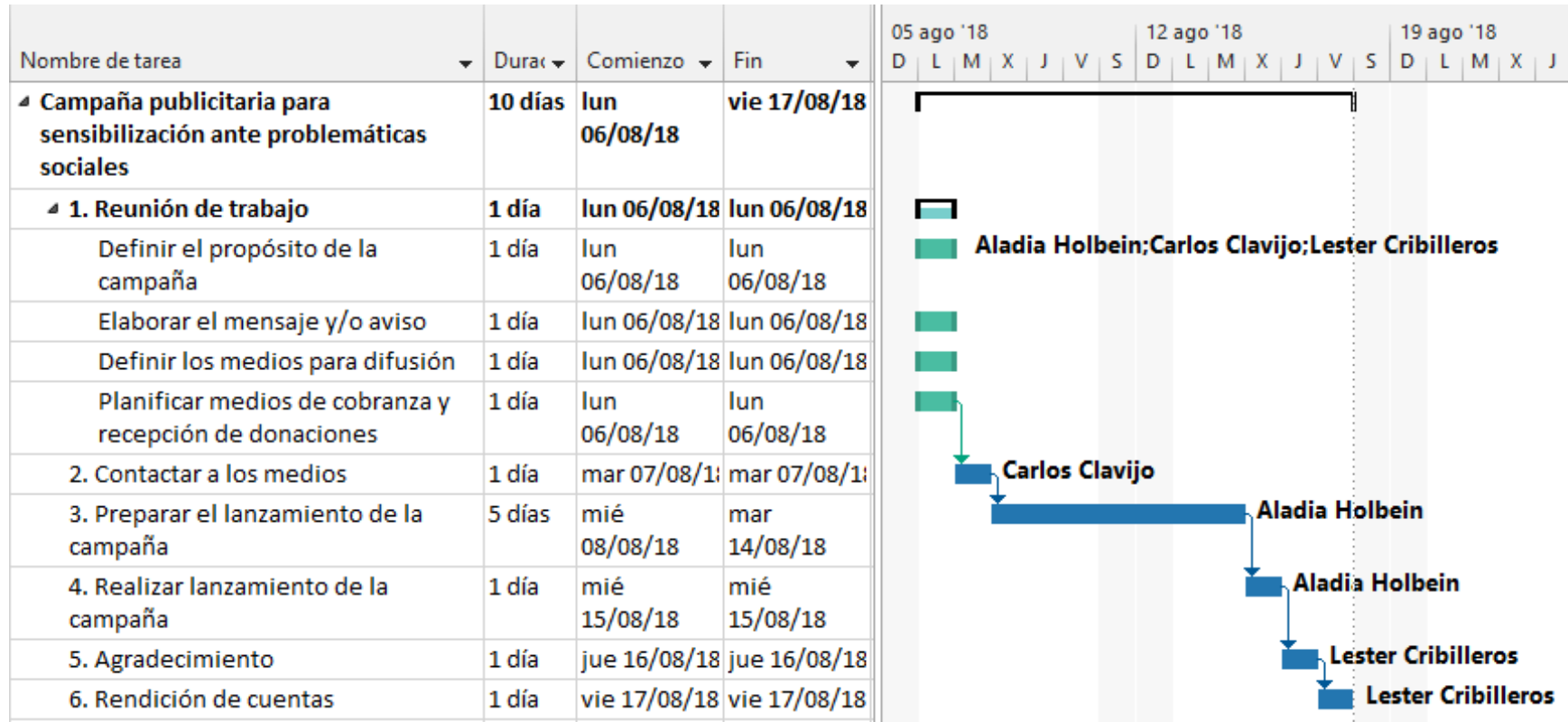
Sí  Menciónela: \_\_\_\_\_ No

Anexo n. 21: Plan para formar alianzas con profesionales de medicina

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Precedencia	08 oct '17							15 oct '17							22 oct '17							29 oct '17							05 nov													
					V	D	M	J	S	L	X	V	V	D	M	J	S	L	X	V	V	D	M	J	S	L	X	V	V	D	M	J	S	L	X	V	V	D	M	J	S	L	X	V		
Formar alianzas con profesionales de medicina	21 días	lun 09/10/17	lun 06/11/17		[Gantt bar spanning from 09/10/17 to 06/11/17]																																									
1. Reunión para identificar la propuesta y a quiénes se realizará	1 día	lun 09/10/17	lun 09/10/17		[Task bar on 09/10/17]																																									
2. Formulación de propuesta	1 día	lun 09/10/17	lun 09/10/17		[Task bar on 09/10/17]																																									
3. Identificar quiénes serán los receptores de la propuesta	1 día	lun 09/10/17	lun 09/10/17		[Task bar on 09/10/17]																																									
4. Iniciar con la realización de propuestas a receptores establecidos	14 días	mar 10/10/17	vie 27/10/17	4	[Task bar from 10/10/17 to 27/10/17]																																									
5. Establecer período de inicio de atención	1 día	lun 30/10/17	lun 30/10/17	5	[Task bar on 30/10/17]																																									
6. Comunicar a beneficiarios	5 días	mar 31/10/17	lun 06/11/17	6	[Task bar from 31/10/17 to 06/11/17]																																									

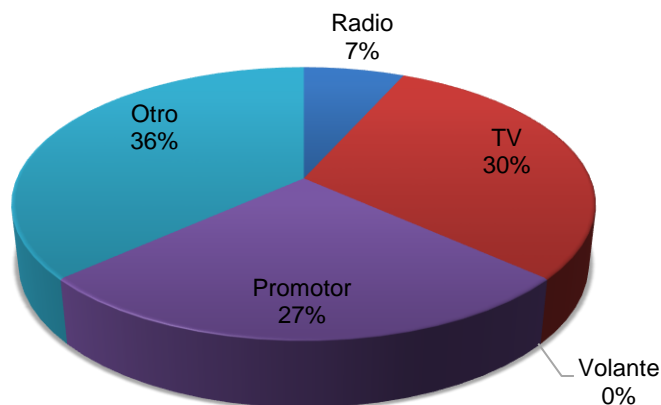


Anexo n. 22: Campaña publicitaria para sensibilización ante problemáticas sociales



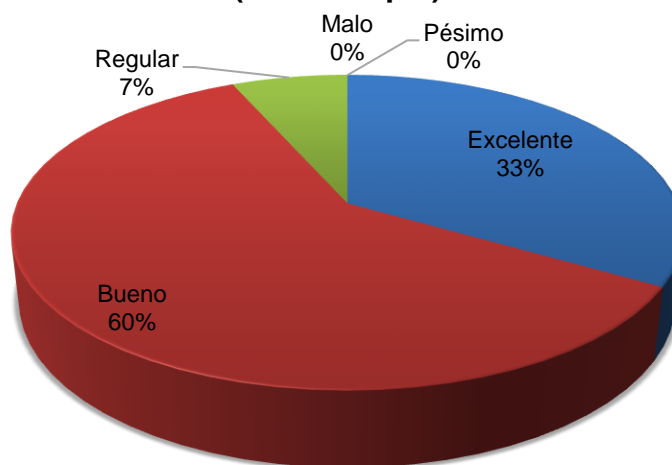
Anexo n. 23: Resultados gráficos de encuesta aplicada a los beneficiarios de la ONG CHT -  
Análisis Post

**¿A través de qué medio ha recibido información  
sobre los servicios de la ONG Caminando Hacia  
Ti?**



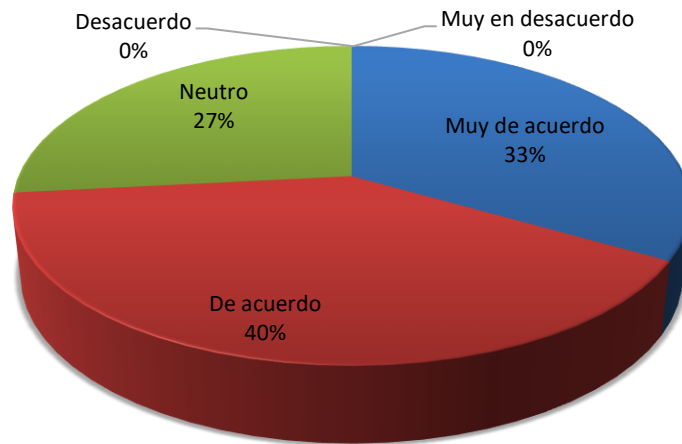
- Incremento del 23% de beneficiarios que reciben información o noticias a través del medio televisivo.
- Reducción del 27% referente la recepción de información por parte de un promotor de la ONG.
- 3% más recibió noticias acerca de la ONG por otros medios, como CEBEs, PRITEs, redes sociales, etc.
- 

**¿Cuál es su opinión sobre ese servicio en particular  
(Hidroterapia)?**



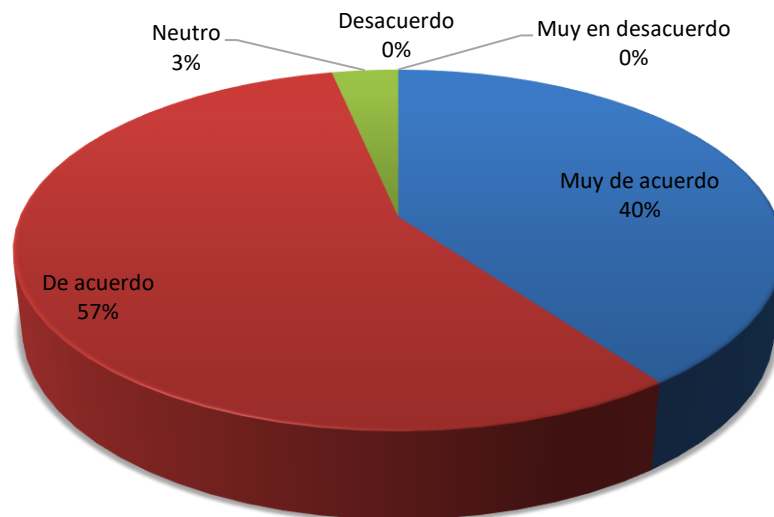
Incremento el 10% de beneficiarios que antes calificaban el servicio (hidroterapia) brindado por la ONG como bueno, ahora lo consideran excelente.

**¿El programa de la ONG es bastante amplio para conocer necesidades de cada niño?**



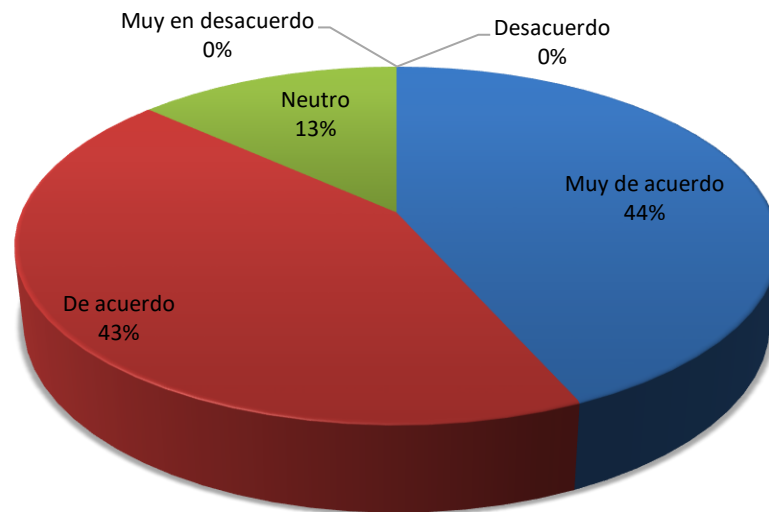
Incremento el 13% de beneficiarios que antes estaban de acuerdo con que el programa de la ONG es bastante amplio para conocer necesidades de cada niño, ahora se encuentran muy de acuerdo.

**¿Cuál es el grado de tu satisfacción con los servicios del personal?**



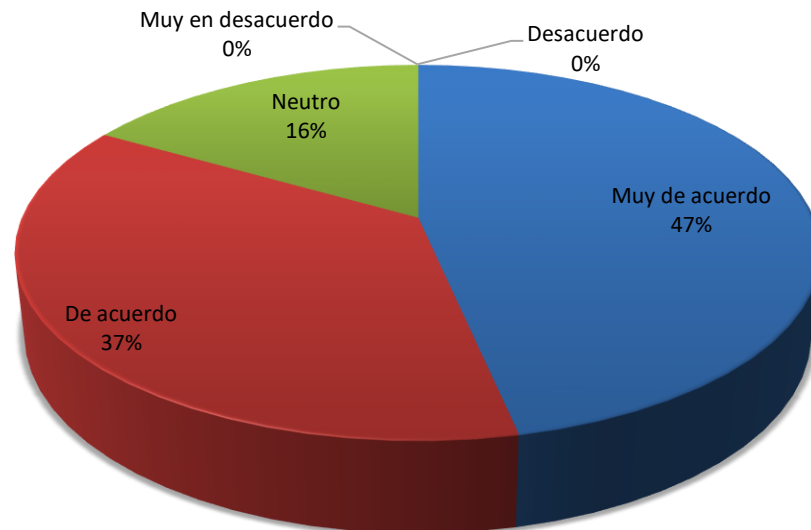
Incremento el 17% de beneficiarios que antes estaban satisfechos con los servicios brindados por el personal, ahora manifiestan estar muy de satisfechos.

**¿Las instalaciones donde se brindan los servicios están  
limpias y bien cuidadas?**



Incremento el 3% de beneficiarios que antes tenían una posición neutral respecto a la percepción de instalaciones donde se brindan los servicios, sobre si están limpias y bien cuidadas, ahora manifiestan estar muy de acuerdo.

**¿La disciplina de la ONG Caminando Hacia Ti es muy justa y  
eficiente?**



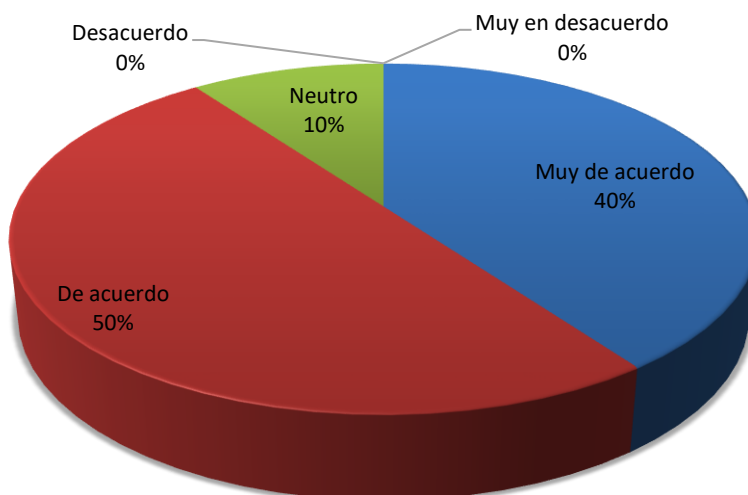
Incremento el 13% de beneficiarios que antes tenían una posición neutral acerca de si la disciplina de la ONG Caminando Hacia Ti es muy justa y eficiente, ahora manifiestan estar muy de acuerdo.

### ¿Las opiniones de los padres son siempre escuchadas en la ONG Caminando Hacia Ti?



Incremento el 10% de beneficiarios que antes se encontraban de acuerdo con que las opiniones de los padres son siempre escuchadas en la ONG Caminando Hacia Ti, ahora manifiestan estar muy de acuerdo.

### En general, ¿cree que el programa de salud de la ONG Caminado Hacia Ti es de alta calidad?



Incremento el 13% de beneficiarios que antes se encontraban de acuerdo con programa de salud de la ONG aminado Hacia Ti es de alta calidad, ahora manifiestan estar muy de acuerdo.

Anexo n. 24: Costeo de Estrategias Año 2017-2019

		ESTRATEGIA E2	ESTRATEGIA E5	ESTRATEGIA E6	ESTRATEGIA E 9	ESTRATEGIA E10	SUBTOTAL	TOTAL	
AÑO 2017	SEMESTRE 1	MES 1	S/. 30,00	-	-	S/. 30,00	S/. 30,00	S/. 60,00	S/. 270,00
		MES 2	-	S/. 50,00	S/. 30,00	-	-	S/. 80,00	
		MES 3	-	-	-	-	-	S/. -	
		MES 4	S/. 30,00	S/. 50,00	-	-	-	S/. 80,00	
		MES 5	-	-	-	-	-	S/. -	
		MES 6	-	S/. 50,00	-	-	-	S/. 50,00	

			ESTRATEGIA E2	ESTRATEGIA E5	ESTRATEGIA E6	ESTRATEGIA E 9	ESTRATEGIA E10	SUBTOTAL	TOTAL
AÑO 2018	SEMESTRE 2	MES 1	S/. 30,00	-	-	S/. 30,00	S/. 30,00	S/. 90,00	S/. 600,00
		MES 2	-	S/. 50,00	S/. 30,00	-	-	S/. 80,00	
		MES 3	-	-	-	-	-	S/. -	
		MES 4	S/. 30,00	S/. 50,00	-	-	-	S/. 80,00	
		MES 5	-	-	-	-	-	S/. -	
		MES 6	-	S/. 50,00	-	-	-	S/. 50,00	
	SEMESTRE 3	MES 7	S/. 30,00	-	-	S/. 30,00	S/. 30,00	S/. 90,00	
		MES 8	-	S/. 50,00	S/. 30,00	-	-	S/. 80,00	
		MES 9	-	-	-	-	-	S/. -	
		MES 10	S/. 30,00	S/. 50,00	-	-	-	S/. 80,00	
		MES 11	-	-	-	-	-	S/. -	
		MES 12	-	S/. 50,00	-	-	-	S/. 50,00	

			ESTRATEGIA E1	ESTRATEGIA E5	ESTRATEGIA E6	ESTRATEGIA E 9		SUBTOTAL	TOTAL
AÑO 2019	SEMESTRE 4	MES 1	S/. 30,00	-	-	S/. 30,00	S/. 30,00	S/. 90,00	S/. 600,00
		MES 2	-	S/. 50,00	S/. 30,00	-	-	S/. 80,00	
		MES 3	-	-	-	-	-	S/. -	
		MES 4	S/. 30,00	S/. 50,00	-	-	-	S/. 80,00	
		MES 5	-	-	-	-	-	S/. -	
		MES 6	-	S/. 50,00	-	-	-	S/. 50,00	
	SEMESTRE 5	MES 7	S/. 30,00	-	-	S/. 30,00	S/. 30,00	S/. 90,00	
		MES 8	-	S/. 50,00	S/. 30,00	-	-	S/. 80,00	
		MES 9	-	-	-	-	-	S/. -	
		MES 10	S/. 30,00	S/. 50,00	-	-	-	S/. 80,00	
		MES 11	-	-	-	-	-	S/. -	
		MES 12	-	S/. 50,00	-	-	-	S/. 50,00	



Anexo n. 25: Estado de ingresos y gastos, en el patrimonio institucional

**Por los años terminados  
el 31 de diciembre de**

	Nota	2017	2016	2015
<b>INGRESOS</b>		<b>491.736</b>	<b>341.942</b>	<b>575.331,12</b>
Donaciones	-13	456.742	325.240	479.579,10
Otros ingresos		34.994	<b>16.703</b>	1.749,70
<b>INGRESOS BRUTOS</b>		<b>491.736</b>	<b>341.942</b>	<b>575.331,12</b>
Cargas de personal	-15	15.230	-13.361	-17.514,50
Servicios prestados por terceros	-16	55.731	-33.444	-41.798,25
Otros gastos de gestión	-18	78.021	-59.530	-42.911,55
Gastos financieros y excepcionales	-19		-	-
Provisiones del ejercicio	-20		-	-
<b>PATRIMONIO INSTITUCIONAL</b>		<b>342.754</b>	<b>235.607</b>	<b>473.106,82</b>

Anexo n. 26: Análisis Vertical del año 2017 - 2016

ANALISIS VERTICAL DEL AÑO 2017	ANALISIS VERTICAL DEL AÑO 2016	ANALISIS VERTICAL DEL AÑO 2015	PROMEDIO
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
92,88%	95,12%	83,36%	90,45%
7,12%	4,88%	0,30%	4,10%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
-3,10%	-3,91%	-3,04%	-3,35%
-11,33%	-9,78%	-7,27%	-9,46%
-15,87%	-17,41%	-7,46%	-13,58%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
69,70%	68,90%	82,23%	73,61%

Tasa de crecimiento  
5%

Anexo n. 27: Estado de resultados proyectado y Flujo de caja

<b>PARTIDAS</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
<b>INGRESOS</b>		24.587	25.816	27.107
Donaciones		22.837	23.979	25.178
Otros ingresos		1.750	1.837	1.929
<b>INGRESOS BRUTOS</b>		24.587	25.816	27.107
Cargas de personal		-824	-865	-908
Servicios prestados por terceros		-2.326	-2.442	-2.564
Otros gastos de gestión		-3.338	-3.505	-3.681
Depreciación		-2.288	-2.288	-2.288
Gastos financieros y excepcionales				
Provisiones del ejercicio				
<b>PATRIMONIO INSTITUCIONAL</b>		15.811	16.716	17.667

<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>
PATRIMONIO INSTITUCIONAL	15.811	16.716	17.667
(+) Depreciación	2.288	2.288	2.288
<b>Total Flujo de Caja Operativo</b>	<b>18.099</b>	<b>19.004</b>	<b>19.954</b>

Anexo n. 28: Presupuesto de recursos humanos

RECURSOS HUMANOS					
Nombre del Recurso	Rol	Cantidad	Costo x Mes	Nro. De meses	Importe
Milagros Vásquez Cerdán	Tesista	1	S/ 450.00	12	S/ 5,400.00
Lester Cribilleros Plasencia	Director Ejecutivo ONG Caminando Hacia Ti	1	S/ 50.00	12	S/ 600.00
<b>TOTAL</b>					<b>S/ 6,000.00</b>

Anexo n. 29: Presupuesto de recursos Materiales

RECURSOS MATERIALES						
Nombre del Recurso	Tipo	Cantidad	Costo Unitario	Importe	Tasa de Depreciación	Depreciación Acumulada
Laptop HP Core i5	Equipo	2	S/ 2,500.00	S/ 5,000.00	25%	S/. 1,250.00
Celular J2	Equipo	1	S/ 400.00	S/ 400.00	25%	S/. 100.00
Escritorio	Equipo	2	S/ 500.00	S/ 1,000.00	10%	S/. 100.00
Libros	Equipo	25	S/ -	S/ -		S/. -
Cuaderno	Consumible	2	S/ 15.00	S/ 30.00		S/. -
Lapiceros	Consumible	4	S/ 3.00	S/ 12.00		S/. -
Mochila	Equipo	2	S/ 100.00	S/ 200.00		S/. -
Fólder	Equipo	2	S/ 13.00	S/ 26.00		S/. -
USB	Equipo	2	S/ 25.00	S/ 50.00	25%	S/. 12.50
Impresora	Equipo	1	S/ 800.00	S/ 800.00	25%	S/. 200.00
Cargadores de laptop y celular	Equipo	4	S/ -	S/ -		S/. -
<b>TOTAL</b>				<b>S/ 7,518.00</b>		<b>S/. 1,662.50</b>

Anexo n. 30: Presupuesto de servicios

SERVICIOS			
Nombre del Recurso	Costo x Mes	Nro. De Meses	Importe
Telefonía móvil	S/ 30.00	12	S/ 360.00
Luz	S/ 170.00	12	S/ 2,040.00
Internet	S/ 70.00	12	S/ 840.00
Transporte	S/ 25.00	12	S/ 300.00
Impresión	S/ 40.00	12	S/ 480.00
Fotocopia	S/ 10.00	12	S/ 120.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 4,140.00</b>

Anexo n. 31: Medición del Impacto Social de la ONG CHT

VARIABLE	CRITERIOS	RESULTADO				
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
		1	2	3	4	5
<b>Impacto en los niños pertenecientes a la ONG CHT</b>	Aumento del porcentaje de beneficiarios.					
	Desarrollo de Capacidades Cognitivas.					
	Mejora en el mecanismo de comunicación con el niño.					
<b>Impacto en las familias pertenecientes a la ONG CHT</b>	Descuentos y consultas gratuitas con pediatras, neurólogos y dentistas.					
	Terapias gratuitas (hidroterapia, equinoterapia, terapia física)					
	Donación de sillas de ruedas tradicionales y neurológicas.					
	Apertura del Centro de Atención Integral para niños con Discapacidad Cognitiva.					
	Convenio con las CEBES y PRITE.					
	Implementación de proyectos de responsabilidad social.					
	Captación de más beneficiarios.					
	Campañas de sensibilización.					
<b>Cambios esperados</b>	Ahorro en recepción de servicios de salud.					
	Mejor la calidad de vida del niño y su familia.					
	Concientización de la población frente a los niños con PCI.					