



**Sociedad
de Beneficencia
de Ayacucho**



**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL DE LA
SOCIEDAD DE
BENEFICENCIA DE
AYACUCHO**



PERU

SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE
AYACUCHO

Ayacucho, 8 de mayo del 2023

RESOLUCION DE PRESIDENCIA DE DIRECTORIO N° 012-2023-SBA

VISTO:

El Informe No. 02-2023-SBA/P-GG-CDG de fecha 27 de abril del 2023 y el Acuerdo de Directorio No. 047-013-2023-SBA/D, asumido en la Sesión Ordinaria No. 013-2023-SBA/D de fecha 2 de mayo de 2023, de aprobación de los documentos de gestión de la Sociedad de Beneficencia de Ayacucho, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el Decreto Legislativo No. 1411 que regula la naturaleza Jurídica, funciones, estructura orgánica y otras actividades de las Sociedades de Beneficencia, siendo un organismo con personería jurídica de derecho público interno, de ámbito local provincial. Cuentan con autonomía administrativa, económica y financiera, tiene por finalidad prestar servicios de protección social de interés público en su ámbito local provincial, a las niñas, niños, adolescentes, mujeres, personas con discapacidad y personas adultas mayores que se encuentren en situación de riesgo o vulnerabilidad, de manera complementaria a los servicios que presta el Estado, bajo los enfoques de derechos, genero, intercultural e intergeneracional;

Que, la Sociedad de Beneficencia de Ayacucho funcionó como entidad pública hasta el 12 de setiembre del 2018, fecha en que se promulga el Decreto Legislativo No. 1411, norma que regula la naturaleza, jurídica, funciones, estructura orgánica y garantiza los servicios adecuados a la población en condición de vulnerabilidad, no están consideradas como entidades públicas, se rigen por las normas de los sistemas administrativos de defensa judicial del Estado y subsidiariamente por las normas del Código Civil y la Ley General de Sociedades, en lo que corresponde a las actividades comerciales se rigen exclusivamente por el Código Civil y demás normas del Sector Privado. Dentro de este contexto, con la finalidad de dar cumplimiento a la norma legal invocada y transitar a una organización de corte privado, la Beneficencia suscribe el Contrato No. 002-2019-SBA/UASA/OA/GG de fecha 28 de enero del 2019, con la Universidad ESAN, para la formulación de los documentos de gestión institucional, en el detalle siguiente: Componente 1: Plan Estratégico Institucional 2019-2012, Componente 2: Manual de Organización y Funciones, Nuevo Organigrama, Manual de Procesos y el Componente 3: Estructura de Gastos Administrativos y adicionalmente el Perfil de Puestos;

Que, la UESAN en cumplimiento a Cláusulas de Contrato venía cumpliendo con las entregables de acuerdo a cláusulas de contrato, conforme a los documentos que obran en el archivo institucional y a lo expuesto en el Informe No. 002-2023-SBA/P-GG-CDG de fecha 27 de abril del 2023, en la que se puede advertir a detalle todo el transcurrir del procedimiento de la formulación de los documentos de gestión institucional, desde la suscripción del Contrato hasta la suscripción del Acta de Acuerdo y Compromiso, el Acta de Conciliación No. 02 Por Acuerdo Total del Expediente: 002-2023/CCEJ suscrito entre la SBA y la UESAN, en el que asumieron el Acuerdo Conciliatorio Total, donde se acuerda y asumen obligaciones y compromisos hasta la conclusión de la formulación de los documentos de gestión institucional inicialmente contratados, compromisos que fueron cumplidos por la UESAN conforme se advierte del contenido de la Carta VDI 003-2023 de fecha 6 de marzo del 2023, la UESAN remite los entregables en versión final;

Que, con respecto a los entregables del Plan Estratégico Institucional - 2019 - 2021 de la Sociedad de Beneficencia de Ayacucho - PEI - SBA, documento técnico normativo de gestión de la organización,

constituye una herramienta de gestión, con información histórica, en el proceso de transito de la gestión pública al privado, que en este periodo, servirá como insumo, material, de trabajo o punto de partida para la actualización del Plan Estratégico Institucional de los periodos del 2024 al 2026, recepcionado en cumplimiento al Contrato suscrito, Acta de Acuerdo de Compromiso y al Acta de Conciliación No. 02 Por Acuerdo Total del Expediente No. 02-2023/CCEJ suscrito entre la SBA y la UESAN;





PERU

SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE
AYACUCHO

Que, en lo que corresponde al entregable de "Estructura de Gastos Administrativos", constituye una herramienta que permitió y permite definir, diseñar, organizar la estructuración y clasificación de los tipos y elementos de gastos y costos aplicables a la categoría de: administrativos, comerciales y sociales, en aplicación a los porcentajes de gastos establecidos en el Artículo 14.2) del Decreto Legislativo No. 1411, que señala que las Beneficencias destinan como máximo un 30 % de sus recursos para los gastos administrativos, correspondiendo el saldo del 70 % para los gastos de las actividades comerciales y de protección social, en tal razón se encuentra a detalle la distribución de la estructuración de costos y gastos administrativos, comerciales y sociales a aplicar en la Beneficencia, conforme se encuentra detallado en las paginas 57, 58 y 59 y en el Anexo de la página 60 del presente entregable, clasificación de costos y gastos que se aplica en la formulación de los Planes Anuales de Actividades o de Trabajo y en el Presupuesto Anual Institucional formulados anualmente por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Asimismo, promulgado el Decreto Legislativo No. 1411, es de aplicación el Sistema de Contabilidad para el Sector privado, con la versión modificada del Nuevo Plan Contable General Empresarial aprobada para empresas del Sector privado, alineado a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) aprobadas y vigentes, conforme se resumen en la Pagina 48, donde se encuentra anexada el Cuadro de Clasificación de Cuentas del Estado de Situación Financiera, en la página 049 se anexa el Cuadro de Clasificación de Cuentas del Estado de Resultados y en la página 050 se anexa el Cuadro de Clasificación de Cuentas de Contabilidad Analítica de Explotación y las Cuentas de Orden. Documento que permitió en su oportunidad y hasta la fecha, contar con material de trabajo y sustento para la formulación del Presupuesto Anual Institucional y la utilización de las Cuentas Contables y otros criterios técnicos aplicables e inherentes al Sistema Contable privado, alineado al DL 1411, utilizado por la Beneficencia, en la Contabilidad;



Que, la UESAN con la Carta VDI 003-2023 de fecha 6 de marzo del 2023 suscrito por el Vicerrector de la UESAN, cumplió con la remisión y presentación de los entregables materia de Contrato y convenidos en el Acta de Conciliación No. 02 Por Acuerdo Total del Expediente No. 002-2023/CCEJ suscrito entre la SBA y la UESAN, propuesta de documentos de gestión entre otros el MAPRO - SBA, que fueron validados por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto;



Que, la Comisión de reevaluación de documentos de gestión, con el Informe No. 02-2023-SBA/P-GG-CDG de fecha 27 de abril del 2023, remite para su tratamiento por el Directorio; el Directorio en Sesión Ordinaria de fecha 2 de mayo del 2022, en cumplimiento a lo establecido en el Artículo 11°, numeral 11.3 del literal c), evalúa la propuesta de los documentos de gestión institucional de la Sociedad de Beneficencia de Ayacucho y con el Acuerdo de Directorio No. 047-013-2023-SBA/D aprueban por unanimidad mediante acto resolutivo;



Por tanto, de conformidad a las disposiciones legales y consideraciones expuestas, y en uso de las atribuciones conferidas por el Decreto Legislativo No. 1411 y la Resolución de Alcaldía No. 035-2023-MPH/A de fecha de enero del 2023;



SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO. - APROBAR, en un anillado el Plan Estratégico Institucional de la Sociedad de Beneficencia de Ayacucho – PEI – 2019-2021 – SBA en cuarenta y siete (047) folios, adjuntos y que forman parte del presente acto resolutivo y proceder con la actualización por el periodo 2024 - 2026.

ARTICULO SEGUNDO. - APROBAR, en un anillado la Estructura de Gastos Administrativos de la Sociedad de Beneficencia de Ayacucho, en sesenta y cuatro (064) folios, adjuntos y que forman parte del presente acto resolutivo.

ARTICULO TERCERO. – DEJAR, sin efecto todo documento o normativa interna que se oponga al presente documento.

ARTICULO CUARTO. - Notificar la presenta Resolución a los órganos internos de la Beneficencia, para su conocimiento y fines pertinentes.

REGÍSTRESE, COMUNIQUESE Y PUBLÍQUESE.



SOCIEDAD DE BENEFICENCIA
AYACUCHO

Abog. Walter Silva Medina
PRESIDENTE DE DIRECTORIO

Contenido

1.	PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	5
2.	MARCO TEÓRICO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	7
2.1	El Análisis Estratégico	7
2.2	Herramientas de Análisis seleccionadas.....	8
3.	MARCO CONTEXTUAL DE FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE AYACUCHO - SBA	10
3.1	Normatividad Legal	10
3.2	Normas Administrativas	10
3.3	Organización de la SBA	13
3.4	Política y Planes Estratégicos de orden superior	13
4.	Objetivos Estratégicos del MIMP.	15
5.	Municipalidad Provincial de Huamanga	16
5.1	Misión	16
5.2	Presupuesto de la SBA.....	18
6.	DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA INSTITUCIONAL	19
6.1	Objetivos	19
6.2	Valores de la SBA	20
7.	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS	21
7.1	Árbol de Problemas.....	21
7.2	Problemática encontrada en los Talleres de formulación de Árboles de Problemas...25	
7.3	Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	25
7.4	Conclusiones del FODA como análisis Estructural y generador de estrategias.....	27
7.5	Análisis de Grupos de Interés.....	28
8.	ANÁLISIS EXTERNO	30
8.1	Generalidades	30
8.1.1	Análisis Externo de la Organización: Matriz PESTL	30
8.1.2	Factores Relevantes en los campos PESTL.....	32
9.	ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	33
9.1	Recursos	33
9.2	Capacidades	33
9.3	Recursos, Capacidades y Competencias	34
9.4	El Planeamiento Estratégico y Operativo como recurso clave en el SBA	35

10.	FASE ESTRATÉGICA: ESCENARIOS Y SUPUESTOS ASUMIDOS	37
10.1	Visión de futuro en el PEDN vigente.....	37
10.2	Preimagen del Perú al 2030.....	38
10.3	9.3 Visión del Perú al 2050.....	39
11.	DECLARACIÓN DE MISIÓN	43
12.	Objetivos Estratégicos SBA 2019- 2021	45
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48



1. PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

En el marco del actual proceso de modernización de la Gestión Pública, el Estado Peruano ha emitido el Decreto Legislativo N.º 1411 de fecha 11 de setiembre de 2018, que tiene como objeto: *..” establecer el marco normativo que regula la naturaleza jurídica, el funcionamiento, la estructura orgánica y las actividades de las Sociedades de Beneficencia, con la finalidad de garantizar servicios adecuados a la población en condición de vulnerabilidad en el ámbito donde funcionan, con criterios homogéneos y estándares de calidad”.*

Esta norma es sumamente importante para la gestión de las Sociedades de Beneficencia, pues establece un marco normativo que regula el funcionamiento y las actividades que brindan las Sociedades de Beneficencia, y que permite su fortalecimiento como instituciones orientadas al cierre de brechas de servicios en favor de las personas en situación de vulnerabilidad, de manera complementaria a los servicios que presta el Estado, bajo los enfoques de derechos, género, intercultural e intergeneracional

El citado documento es clave para el desarrollo futuro de las Beneficencias, al declarar que su finalidad es *...” prestar servicios de protección social de interés público en su ámbito local provincial, a las niñas, niños, adolescentes, mujeres, personas con discapacidad y personas adultas mayores que se encuentren en situación de riesgo o vulnerabilidad, de manera complementaria a los servicios que presta el Estado, bajo los enfoques de derechos, género, intercultural e intergeneracional”.*

Asimismo precisa que: *..”Las Sociedades de Beneficencia, no se constituyen como Organizaciones públicas, se rigen por lo establecido en la presente norma y para su adecuado control, por las normas de los sistemas administrativos de defensa judicial del Estado y control; así como por las normas que regulan los bienes estatales en lo que respecta a la disposición de bienes inmuebles de las Sociedades de Beneficencia; y de manera subsidiaria por las normas del Código Civil y la Ley General de Sociedades.*

Las actividades comerciales de las Sociedades de Beneficencia se rigen exclusivamente por el Código Civil y demás normas del sector privado”.

Debido que esta norma cambia significativamente el marco administrativo en que funcionan las Sociedades de Beneficencia, es necesario implementar un nuevo modelo de gestión, que se enfoque en las brechas sociales, así como en la generación de recursos para financiar los Programas sociales. En este sentido es necesario considerar que para que



este nuevo Modelo cumpla sus objetivos debe desarrollarse en el marco de la Gestión Estratégica de la SBA, a fin de visualizar un adecuado escenario futuro, en que la SBA cumpla sus objetivos y sea reconocida por la sociedad en general.

Para tal fin, la actual gestión de la SBA ha elaborado el Plan Estratégico Institucional 2019 – 2022, el cual debe convertirse en una herramienta fundamental para una gestión orientada a resultados. Estamos seguros de que el esfuerzo plasmado en el presente documento nos permitirá mejorar nuestro desempeño e ir forjando un futuro mejor a través del fortalecimiento de nuestras capacidades y competencias para una adecuada gestión Institucional.

La metodología seleccionada es la que generalmente se usa en la elaboración de Planes Estratégicos y consta de 3 fases: Análisis, Formulación e Implementación. El abordaje de las tareas encomendadas se dio a través de diversos Talleres Grupales y Entrevistas a profundidad, así como Trabajos en Gabinete, a fin de profundizar el conocimiento de la realidad que nos permita proponer medidas de acción efectivas.

Como resultado final de este proceso, la Sociedad de Beneficencia de Ayacucho presenta el Proyecto de Plan Estratégico Institucional – PEI 2019-2022 / SBA, elaborado de acuerdo con el marco legal vigente y en función de la finalidad establecida en nuestros documentos de gestión.

Los lineamientos que se presentan en este trabajo en ningún sentido son un trabajo final, sino que lo asumimos como un documento fundamental, a partir del cual se desarrollarán Planes Operativos, Funcionales y Proyectos Estratégicos por medio de los cuales se efectivizará el futuro deseado.



2. MARCO TEÓRICO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Como habíamos mencionado, el proceso de gestión estratégica institucional se realiza a través de tres etapas: Análisis, Formulación e Implementación, estas tres etapas están interrelacionadas y se realizan secuencialmente.



El Análisis Estratégico

Al "Análisis Estratégico" le corresponde comprender la posición estratégica de la Organización, considerando la evolución de su entorno y sus capacidades internas, lo cual nos permitirá definir nuestra problemática. El análisis requiere perspectiva, trabajar con rigor y buscar datos. Implica también detectar los problemas fundamentales y las oportunidades, así como intuir tendencias. Según Marcel Planellas (2013), el análisis podríamos dividirlo en tres partes:



Análisis externo

Se orienta al entorno general, este incluye aquellos elementos más lejanos a la Organización y sobre los que ésta tiene poca capacidad de incidencia, aunque le pueden afectar: aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Por otra parte, se tiene que analizar el entorno inmediato, su sector o área de actuación. Es decir, allí donde la Organización ha de actuar y donde puede influir a través de sus actividades: las Organizaciones de orden superior, los usuarios, beneficiarios, proveedores, normatividad, legislación específica, entorno institucional, etc.



Análisis de la cultura y de los stakeholders

Este análisis se realiza a nivel externo para estudiar el contexto social y la influencia de los grupos organizados, desde los beneficiarios, asociaciones y grupos hasta las asociaciones de consumidores o los medios de comunicación. Y a nivel interno, para describir la cultura de la organización y sus grupos de interés principales, los directivos, empleados o proveedores.



Según Gerry Johnson y Kevan Scholes (1996) la importancia del concepto de "tejido cultural" para estudiar las culturas internas de las Organizaciones a través del análisis de sus paradigmas, historias,

símbolos, rituales, sistemas de control y estructuras de la organización. Para el análisis de los stakeholders, diversos autores proponen el uso de mapas para su identificación y posteriormente el diseño de matrices, poder-dinamismo y poder-interés, para su clasificación.

El Análisis Interno

Su finalidad es evaluar la problemática y los recursos de la organización. Una de las herramientas más utilizadas para estudiar la capacidad interna de una organización es considerar sus fortalezas y debilidades para confrontarlas con el análisis del entorno. Los reconocidos autores Coimbatore Prahalad y Gary Hamel (1990) consideran que lo importante es detectar cuáles son las competencias esenciales y ver cómo puede ser desarrollado o adquirido por la organización.

Otro enfoque es el que se basa en los recursos de la organización, ya sean éstos tangibles o intangibles. El análisis de Organizaciones sociales requiere de herramientas específicas diferentes de las herramientas comúnmente usadas en el sector privado, como serían las Fuerzas Competitivas de Porter o matriz BCG.



2.2 Herramientas de Análisis seleccionadas



Para el análisis de SBA se han seleccionado tres herramientas principales:

a) **Árbol de Problemas**

Es una herramienta participativa, que identifica las causas y efectos de un determinado problema, previa definición mediante una técnica grupal. Se desarrolla en dos pasos:

1. Identificar los aspectos negativos de la situación existente y colocarlos en el árbol de problemas, incluyendo sus "causas y efectos".
2. Determinar el alcance estratégico u operativo del problema.



b) **Análisis de involucrados**

El análisis de los involucrados es una técnica para la identificación y el análisis de los problemas públicos y las partes interesadas que están alrededor de una Organización. El objetivo es desarrollar una visión estratégica del escenario institucional y estudiar las relaciones entre los diferentes actores y la problemática relacionada.



Este análisis ayuda a una Organización a identificar:

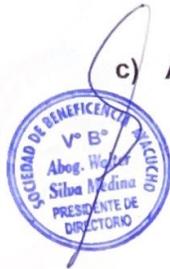
1. Los intereses de todas las partes, que pueden afectar o ser afectados por la Organización.
2. Problemas potenciales que podrían afectar a la Organización.
3. Personas clave para el manejo de información.
4. Grupos que deben ser alentados a participar en la gestión.

c) Análisis FODA

FODA es la sigla en castellano de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En inglés SWOT (Strengths -Weaknesses - Opportunities - Threats). Esta matriz es usada en las empresas para definir el marco general en que operan con el fin de obtener conclusiones que permitan superar su posición competitiva; es considerada una de las herramientas más conocidas de planificación estratégica. Algunos autores como Strickland (1985), considera al análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, en el cual los aspectos fuertes conforman los activos competitivos mientras que los aspectos débiles son los pasivos competitivos. La mejor manera de lograr el éxito consiste en el diseño de estrategias partiendo de las fortalezas, o sea de lo que mejor realiza la organización.

En el sector Público su utilidad es relativa, la matriz FODA sirve muy bien para el análisis interno y externo, pero puede ser inapropiada para generar estrategias, pues a diferencia de las empresas, las Organizaciones públicas no se enfrentan a otras Organizaciones, sino a problemas sociales económicos, geográficos, normativos, culturales e institucionales que pueden ser muy complejas y adicionalmente, actúan dentro de un marco legal muy restrictivo, que determina claramente las fronteras institucionales y también los márgenes de acción en los cuales nos desenvolvemos.

Cabe mencionar la especial condición de la SBA, pues por Ley tiene una finalidad Social, pero también es heredera de un rico patrimonio inmobiliario con raíces culturales y sociales relevantes dentro de la ciudad de Ayacucho, el cual por mandato de la misma Ley debe rentabilizar en un marco de competencia privada para generar recursos que financien los Programas sociales.



3. MARCO CONTEXTUAL DE FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE AYACUCHO - SBA

El marco contextual nos indica el entorno cercano y la normatividad que se aplica en el desarrollo de las actividades de la Organización. Para efecto del presente análisis, se ha dividido los temas contextuales en los siguientes acápite:



3.1 Normatividad Legal



- Decreto Legislativo N.º 1411, de fecha 11 de setiembre 2018
- Ley No. 26918 de aprobación de la Ley de Creación del Sistema Nacional para la Población en Riesgo.
- Ley No. 27658 de Aprobación de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley No. 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Decreto Legislativo No. 1098 que Aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- Ordenanza Municipal Ni 001-2011-MPH/A que modifica la estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Huamanga 2010 y el Reglamento de Organización y Funciones 2010 de la Municipalidad Provincial de Huamanga.
- Norma de creación del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social - Ley Ni 27779
- Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables

3.2 Normas Administrativas

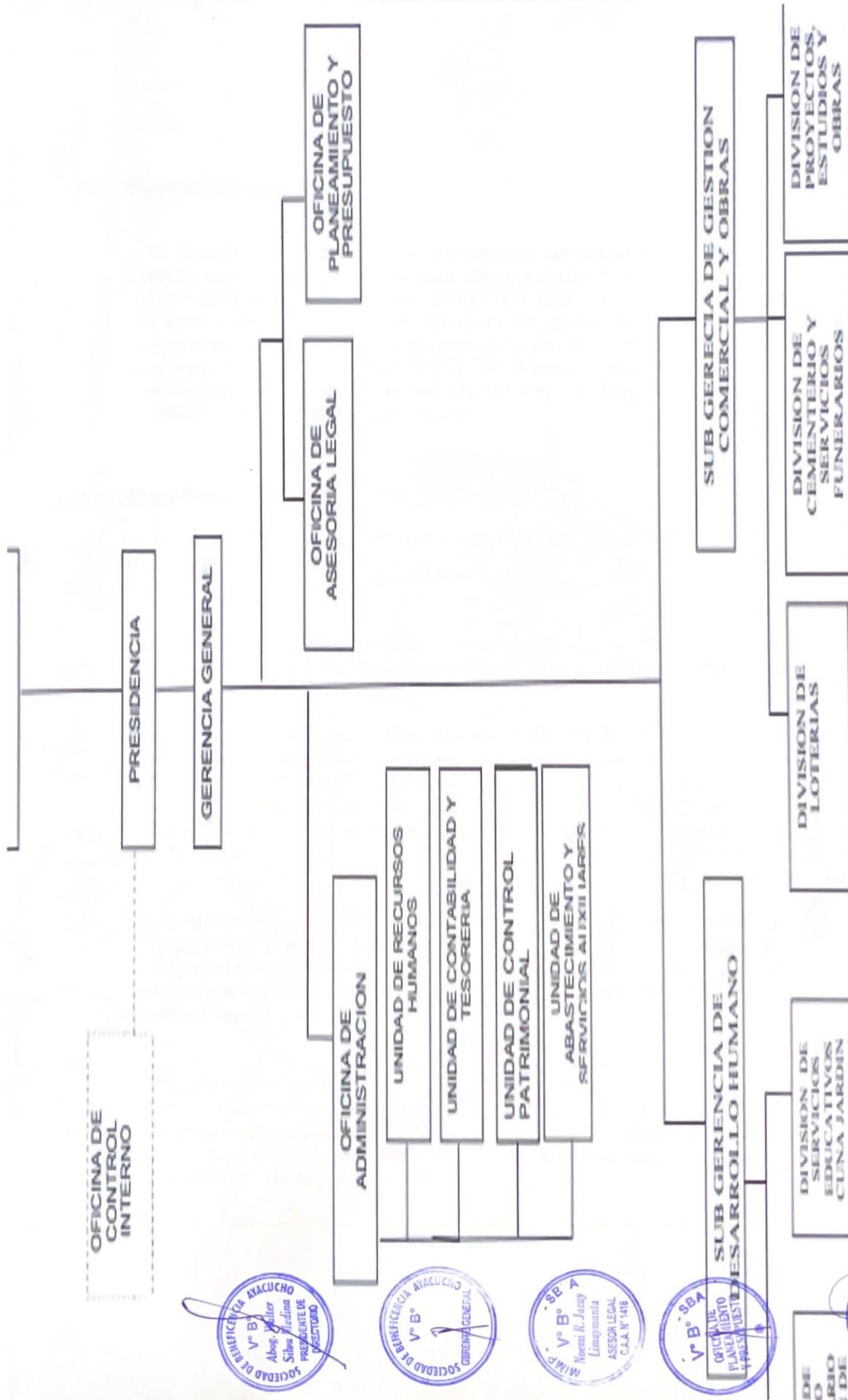


Es el cuerpo de administración interna de SBA, en que se estipula la normatividad específica en la cual se establece la autoridad y jerarquías institucionales, así como el flujo de información correspondiente.

- Directiva de arrendamiento de bienes inmuebles de propiedad de la SBA
- Normas de contrato de locación de servicios
- Rol y uso de bienes patrimoniales
- Directiva procedimiento de compras menores a 08 uits

- Directiva de transferencia del acervo documentario de las unidades orgánicas al archivo central
- Directiva de arrendamiento de bienes inmuebles de propiedad
- Directiva n° 001-2016-sbpa
- Directiva de entrega y recepción de cargo
- Directiva n° 001-2016-sbpa/gg-adm-urrrh
- Directiva de implementación de una nueva escala remunerativa para el régimen laboral del decreto legislativo n° 1057.
- Directiva general n° 001-2013-sbpa/p-d
- Normas y procedimientos para el registro y control de bienes y suministros en el almacén central, almacenes periféricos y para casos excepcionales de los bienes que ingresan para obras ejecutadas por administración directa.
- Directiva n° 01-2016-sbpa/gg-oa-urrrh
- Lineamientos para la ejecución del programa de bienestar social consistente en apoyo alimentario a favor de los servidores públicos bajo el régimen laboral del d. L. N° 276.
- Directiva n° 03-2016-sbpa
- Directiva para el pago de viáticos y asignaciones por comisión de servicio oficial y capacitación para los miembros del directorio y servidores
- Directiva n° 01-2016-sbpa
- Directiva para la administración y ejecución del fondo fijo para caja chica para el ejercicio fiscal 2016.
- Directiva Cafae SBA
- Plan de trabajo del comité de administración del fondo de asistencia y estímulo de la SBA – Cafae para el ejercicio fiscal 2016.
- Directiva n° 003-2013- SBA
- Código de Ética de la función pública
- Manual de atención al ciudadano.





OFICINA DE CONTROL INTERNO

V° B°
 Abog. Walter Silva Medina
 PRESIDENTE DE
 DIRECTORIO

V° B°
 SOCIEDAD DE BENEFICENCIA AYACUCHO
 GERENCIA GENERAL

V° B°
 MIMP
 Neemi R. Jarcy
 Linaymantla
 ASESOR LEGAL
 C.A.A. N° 1418

V° B°
 OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

DE
 O
 .RIO
 I DE

V° B°
 SOCIEDAD DE BENEFICENCIA AYACUCHO
 OFICINA DE ADMINISTRACION

3.3 Organización de la SBA

El Diseño Organizacional es el proceso de construir y ajustar la estructura de la organización para conseguir sus objetivos. Por eso es importante reconocer que las tareas que sean necesarias se deben definir a partir de las metas de la organización, que son el primer elemento para tener en cuenta para el logro de los resultados. En tal sentido, la definición estratégica de Misión, Objetivos, acciones, variables, indicadores y metas es un insumo importante para las definiciones de diseño organizacional.

3.4 Política y Planes Estratégicos de orden superior



Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - MIMP

Lineamientos de Políticas Institucionales:

De acuerdo con lo señalado como objetivos prioritarios se han establecido los siguientes tres (03) lineamientos de política institucional:



•Desarrollar una gestión enfocada en el bienestar de las mujeres y poblaciones vulnerables, sustentada en evidencia y orientada a resultados; articulada con los tres niveles de gobierno y la sociedad en su conjunto, y que prioriza la prevención de las situaciones de riesgo, la atención para la restitución de los derechos y la calidad de los servicios a su cargo.



•Fortalecer los programas presupuestales del MIMP; la implementación, seguimiento y evaluación de las políticas sectoriales e institucionales vinculadas a las mujeres y poblaciones vulnerables; y la generación de información para el diseño, seguimiento y evaluación de las políticas y programas a su cargo.



•Promover la conformación de equipos técnicos competentes y comprometidos; que se guían por los principios de igualdad, justicia, eficacia, eficiencia, calidad, interculturalidad, subsidiariedad, e interseccionalidad; y profesan los valores de integridad, compromiso, vocación de servicio y solidaridad.



Valores Institucionales

El MMP ha establecido los siguientes:

- Compromiso; es la identificación con los objetivos y acciones estratégicas institucionales de la entidad, actuando más allá de la función o encargo, dando oportuna atención a los requerimientos y trabajos asignados.
- Eficiencia; es el uso adecuado de los recursos humanos, financieros y los bienes de la entidad, observando las normas legales y vigentes.
- Probidad; la persona actúa con rectitud, honradez y honestidad en cada uno de los procedimientos a su cargo, buscando el interés general mediante el logro de los objetivos institucionales, desechando todo provecho o ventaja personal, obteniendo por sí o por interpósita persona.
- Responsabilidad; es la actitud para cumplir sus obligaciones de manera comprometida y oportuna en el tiempo establecido, garantizando el bien común y con responsabilidad social y ambiental.
- Transparencia; se debe mostrar los resultados de la gestión institucional, estando el alcance de todos los administrados, de conformidad con lo establecido en la normativa de transparencia y acceso a la información pública.

MISION del MIMP

"Garantizar la igualdad y el pleno ejercicio de los derechos de las mujeres y poblaciones vulnerables; modificando los patrones y constructos socioculturales discriminatorios y no igualitarios; previniendo y atendiendo situaciones de violencia, desprotección o riesgo, de manera pertinente y oportuna".



4. Objetivos Estratégicos del MIMP.

	1	Fortalecer la protección integral de las mujeres e integrantes del grupo familiar víctimas de violencia familiar, sexual y de género.
	2	Reducir la desprotección familiar y el riesgo en las NNA
	3	Reducir la desprotección y riesgo en las PAM y otras poblaciones vulnerables .
	4	Fortalecer el cumplimiento de las funciones de las familias en situación de vulnerabilidad y riesgo
	5	Implementar la política de población en los tres niveles de gobierno.
	6	Mejorar la atención multisectorial a las mujeres y poblaciones vulnerables afectadas por desastres o desplazamiento.
	7	Incorporar el enfoque de género en la gestión institucional de las entidades públicas.
	8	Reducir la influencia de los patrones sociales y culturales discriminatorios y no igualitarios
	9	Incrementar el acceso a derechos y oportunidades, en igualdad de condiciones, de mujeres y poblaciones vulnerables.
	10	Implementar la política de protección e igualdad para mujeres y poblaciones vulnerables.
	11	Impulsar la modernización de la gestión institucional.
	12	Implementar la gestión de riesgo de desastres en el MIMP.

5. Municipalidad Provincial de Huamanga

5.1 Misión

Somos un Gobierno Local, promotor del desarrollo integral y sostenible de una Huamanga más humana, segura, ordenada, saludable turística y productiva, basado en una gestión municipal, con identidad cultural y de participación vecinal que brinda servicios de calidad.

Valores Institucionales

Responsabilidad

"Buscar la solución es lo primero, lo último, es buscar al culpable".

Vocación de Servicio

"Nos queremos a nosotros mismos, por eso, también queremos a los demás"

Productividad

"Más que el mismo trabajo en sí, nos preocupa su Resultado"

Transparencia

"Nuestro principal temor es a no informar o desinformar"

Respeto

"Nos exigimos, nos corregimos, pero nunca nos juzgamos "

Honradez

"Nuestra palabra tiene más valor que un papel".

Objetivos Estrategicos de la Municipalidad

1. Contribuir en el acceso a la educación Basica Regular para mejorar los logros de aprendizaje en la provincia de Huamanga.
2. Promover la participación ciudadana organizada con enfoque de género en la gestión municipal del distrito de Ayacucho .
3. Contribuir en la disminución de la desnutrición crónica y anemia en los niños menores de cinco años en el distrito de Ayacucho.
4. Promover el acceso de la población vulnerable a programas de desarrollo humano, en la provincia de Huamanga
5. Contribuir a la reducción del costo, tiempo inseguridad vial en el desplazamiento de personas y mercancías en el sistema de transporte.
6. Reducir los índices de inseguridad ciudadana en la provincia de Huamanga.



7. Mejorar los niveles de eficiencia en la gestión institucional en la Municipalidad
8. Incrementar la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
9. Promover condiciones adecuadas para la inversión pública y privada en la Provincia de Huamanga
10. Mejorar la gestión ambiental de la provincia de Huamanga.
11. Disminuir la cantidad y peligrosidad de residuos sólidos no controlados dispuestos en el ambiente.



5.2 Presupuesto de la SBA



EJECUCIÓN DE GASTOS DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE AYACUCHO 2014 - 2019

(EN SOLES)

FUENTE DE FINANCIAMIENTO: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS

DETALLE DE GASTO POR SERVICIO	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (Proyectado)	TOTAL
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	270,105.47	651,159.11	688,843.99	735,820.56	1,299,177.09	1,688,035.00	5,333,141.22
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	41,216.19	274,955.91	275,099.44	291,638.75	191,909.34	853,985.00	1,637,165.88
2.3 BIENES Y SERVICIOS	629,458.03	706,994.35	1,014,074.79	1,163,142.40	1,123,600.10	1,282,910.00	5,920,179.67
2.3.1 BIENES	223,681.40	147,933.87	291,519.50	290,678.42	244,078.54	428,925.00	1,626,816.73
2.3.2 SERVICIOS	405,776.63	559,060.48	722,555.29	872,463.98	879,521.56	853,985.00	4,293,362.94
2.5 OTROS GASTOS	4,414.00	162,585.63	168,982.22	8,703.60	45,800.00	37,500.00	427,985.45
2.6 ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	112,237.40	1,642,507.63	78,762.03	333,229.48	357,293.81	1,737,076.00	4,261,106.35

6. DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA INSTITUCIONAL



El SBA es un organismo comprometido con la provisión de servicios de protección social a las niñas, niños, adolescentes, mujeres, personas con discapacidad y personas adultas mayores que se encuentren en situación de riesgo o vulnerabilidad

La política institucional en el periodo 2019-2021 se orientará a:

- Mejorar el reconocimiento institucional por parte de los Stakeholders y ciudadanía de Ayacucho en general.
- Fomentar un clima laboral productivo, competitivo y gratificante.
- Fortalecer la comunicación interna y la comunicación externa
- Promover condiciones óptimas para la participación del sector privado y la ciudadanía en general en el cierre de las brechas de servicios públicos orientados a la población vulnerable.
- Generar conocimiento para la toma de decisiones sociales mediante el procesamiento de información sectorial recopilada e integrada.
- Lograr la excelencia en el desarrollo de sus funciones para

6.1 Objetivos

Los objetivos de Política Institucional prioritarios en el periodo 2019-2021.

- a) Consolidación, crecimiento y generación de Programas de Protección Social eficientes, eficaces y efectivos en el ámbito de la Provincia de Huamanga
- b) Generar los recursos necesarios para el financiamiento de los Programas de Protección Social
- c) Generar conocimiento en relación a nuestras funciones sustantivas y de soporte.
- d) Fortalecer la autonomía normativa, técnica, financiera y Organizacional.
- e) Fortalecer la eficacia de los procesos de su actividad social
- f) Basar el desarrollo organizacional en el fortalecimiento de los valores institucionales y en la Gestión del Conocimiento de la realidad de la sociedad Ayacuchana.

6.2 Valores de la SBA



- a. Responsabilidad
- b. Compromiso y vocación de Servicio
- c. Productividad
- d. Transparencia
- e. Respeto
- f. Probidad

7. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

7.1 Árbol de Problemas



Esta herramienta tiene por objeto identificar y estudiar los problemas que, según los funcionarios, se consideran más importantes en el día a día institucional.

En uno de los primeros Talleres, se determinó que los problemas que más preocupaban a los participantes son los relacionados a:

- a. Colapso del Cementerio
- b. Falta de trabajo en equipo entre la alta dirección y los trabajadores de la SBA
- c. Limitada captación de recursos
- d. Patrimonio inmobiliario improductivo, abandonado
- e. Recursos humanos que no trabajamos en equipo, de manera desacuñada, desmotivados
- f. Estancamiento de los servicios sociales, sin mejora, no acorde a la modernidad
- g. Falta de compromiso, coordinación y decisión
- h. Disposiciones legales que afectan la gestión institucional en cuanto a inmuebles de la SBA
- i. Falta de capacitación del personal



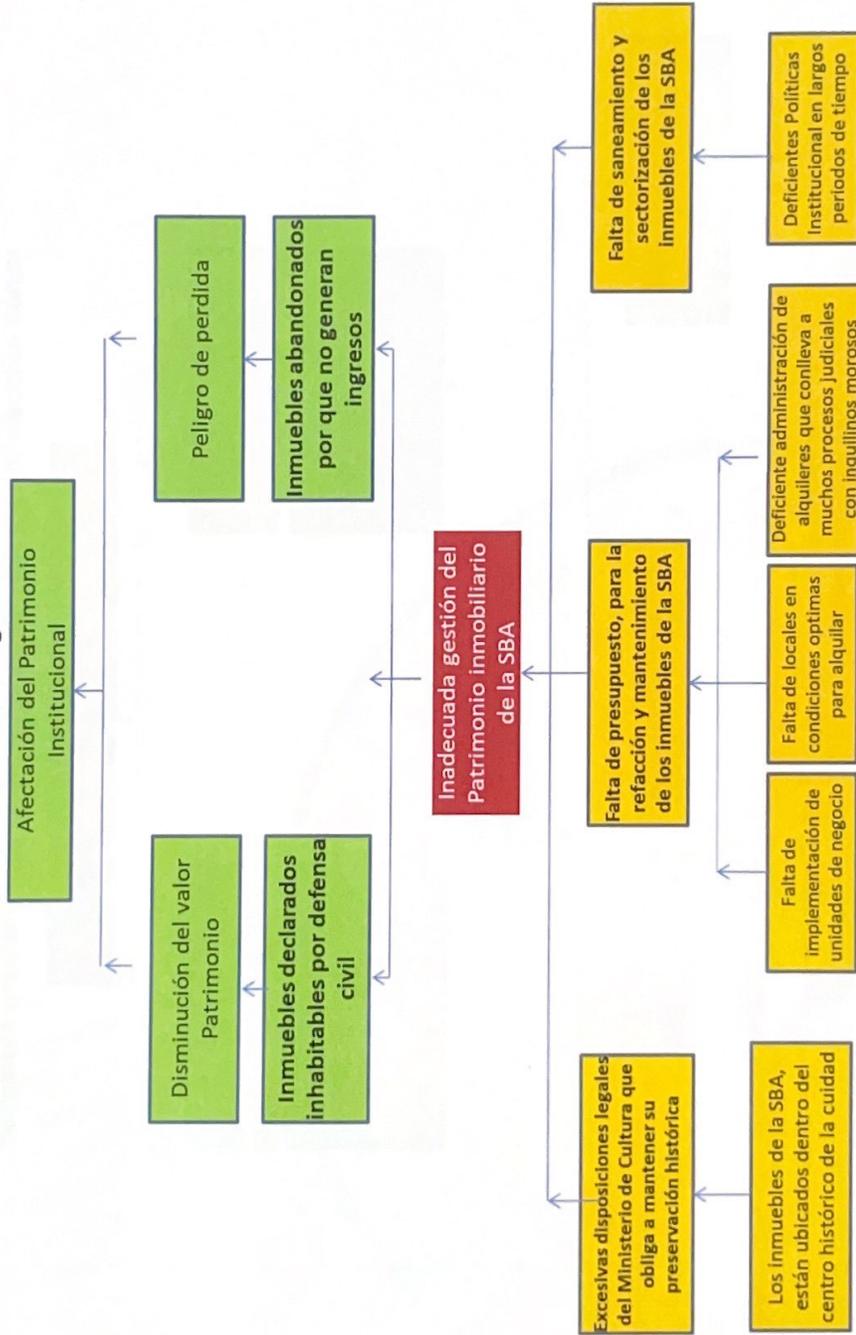
Después de diversas participaciones y intercambio de opiniones, se determinó que los siguientes eran los problemas más relevantes y que por consiguiente merecían un mayor análisis:

1. Inadecuada gestión del Patrimonio
2. Deficiente prestación de calidad de los servicios de protección social
3. Ausencia de política institucional en RRHH



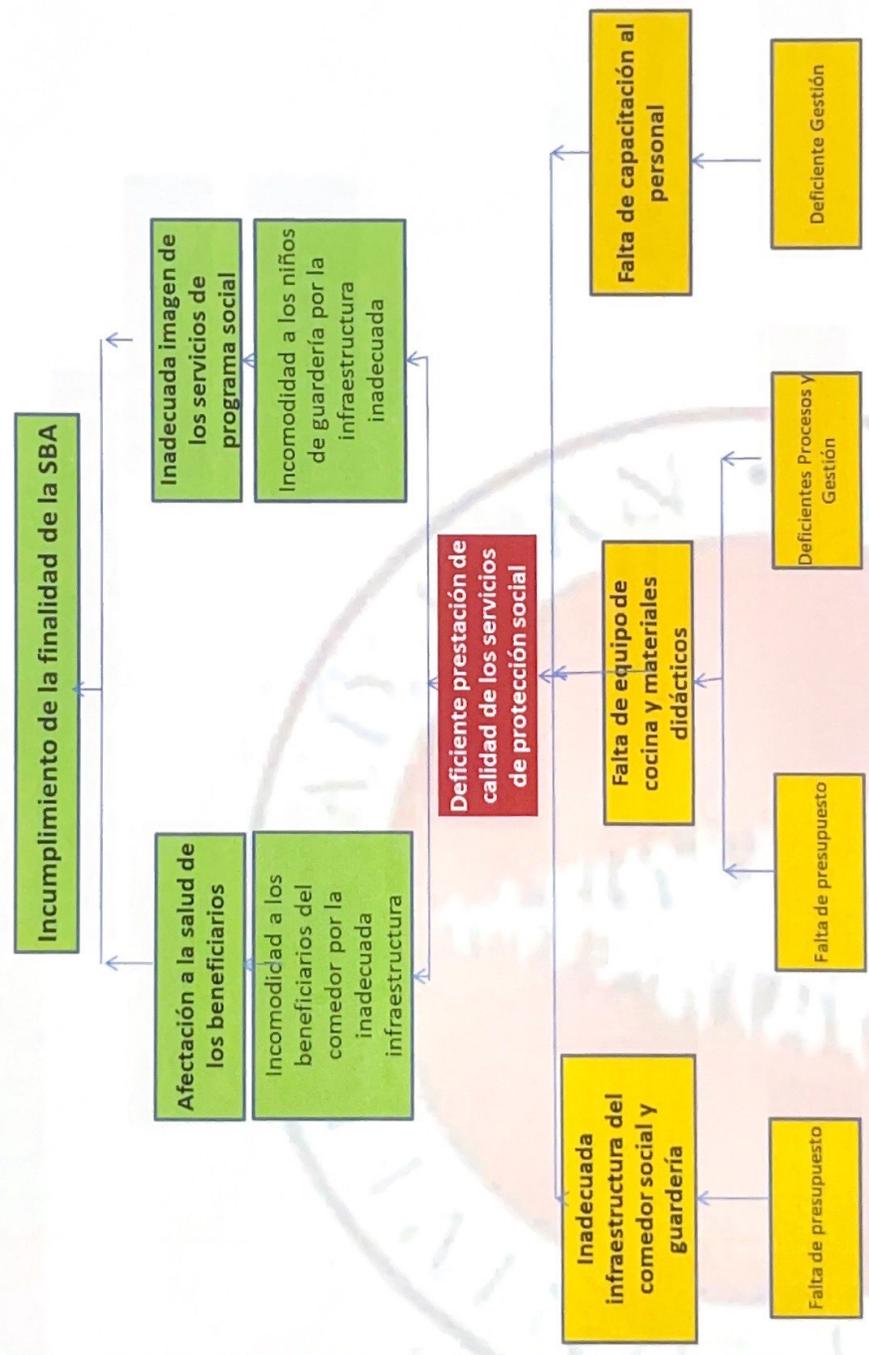
Por lo tanto, se examinaron los efectos, así como las causas directas e indirectas de estos problemas, los cuales quedaron expresados de la siguiente manera:

Problema 1: Inadecuada gestión del Patrimonio



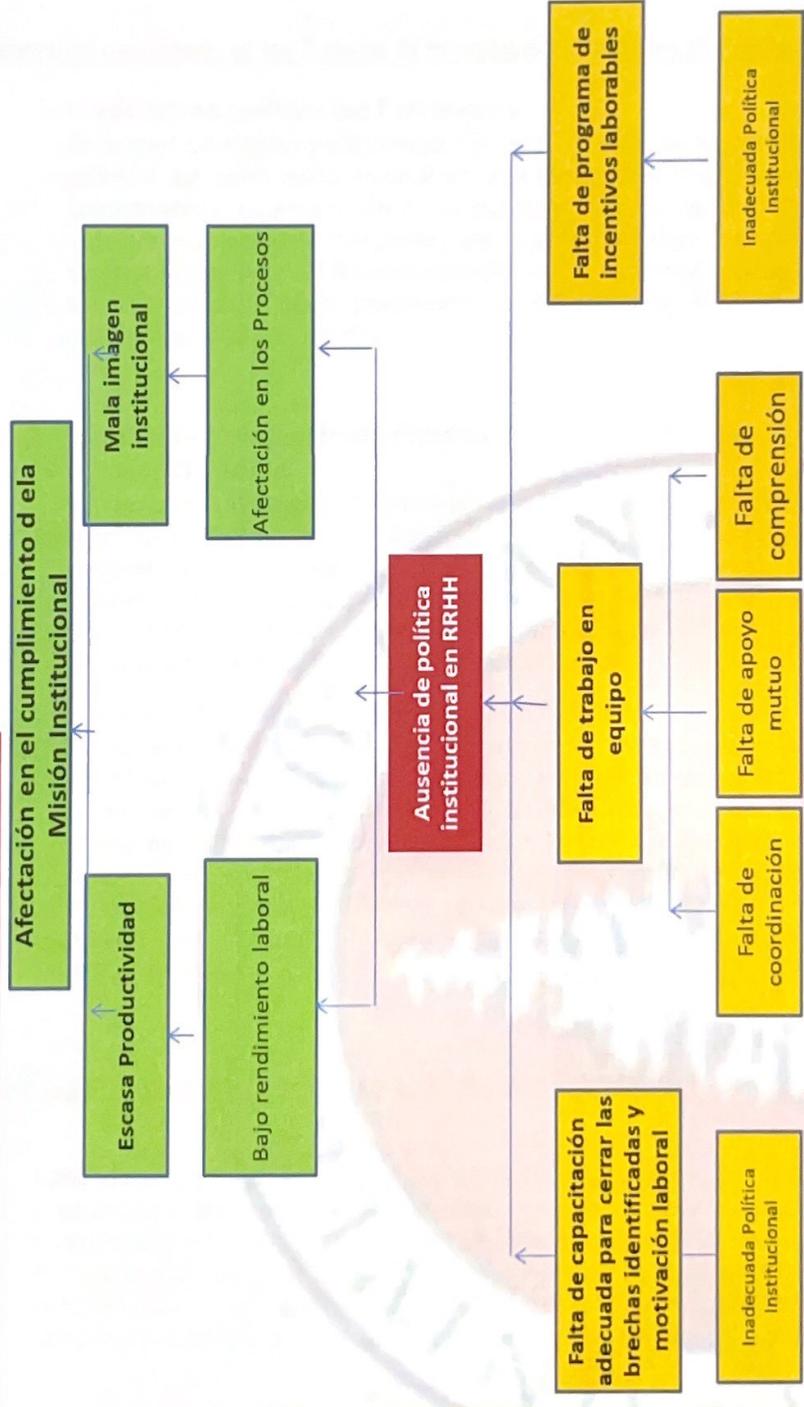


Problema 2:
Deficiente prestación de calidad de los servicios de protección social



Problema 3: Ausencia de política institucional en RRHH

Árbol de Problemas (Causas y efectos)



7.2 Problemática encontrada en los Talleres de formulación de Árboles de Problemas

1. Inadecuada gestión del Patrimonio

El primer problema determinado en los Talleres es la inadecuada gestión del patrimonio, lo cual es una lógica preocupación de los participantes, pues uno de los principales activos de la Institución son las propiedades inmuebles las cuales han sido donadas a la Beneficencia para el financiamiento de su actividad social, y sin los ingresos de este patrimonio difícilmente la entidad podrá cumplir su misionamiento.



2. Deficiente prestación de calidad de los servicios de protección social

El segundo problema determinado en los Talleres se refiere a la actividad central de la institución, cual es el desarrollo de programas de protección Social a Poblaciones vulnerables, las cuales son el principal público objetivo de la SBA y por lo tanto si estos servicios no se prestan de una manera eficiente, no se obtendrá el reconocimiento de la ciudadanía.



3. Ausencia de política institucional en RRHH

Como sabemos otro de los activos más importantes de una organización es su Capital Humano, el cual es administrado a través de las técnicas de Gestión de Recursos Humanos. Este capital es estratégico, pues en el individuo reside el conocimiento de la entidad acerca de sus stakeholders, sistemas y procesos que le permiten sus subsistencia y crecimiento, por tanto, una buena gestión de recursos humanos es clave para el desarrollo Institucional.



7.3 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Esta herramienta emplea el análisis interno (Fortalezas, Debilidades) y el análisis externo (Oportunidades, Amenazas) para estudiar el posicionamiento estratégico de la organización. La adecuada discusión y trabajo participativo en su desarrollo resulta fundamental considerando el contexto de turbulencia política, cuestionamientos a las principales App y el inicio de una nueva gestión en SBA.

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Expedientes técnicos de algunos inmuebles aprobados	D1 Atención al usuario no oportuna
		F2 Experiencia en la gestión social	D2 Deficiente Infraestructura física para fines administrativos
		F3 Importante Patrimonio	D3 Escasa capacitación al personal
		F4 Normatividad adecuada sobre la prestación de servicios	D4 Falta de compromiso RRHH
		F5 Rubro empresarial único	D5 Falta de una hoja de ruta a futuro
		F6 Terreno Andamarca para futura expansión servicios funerarios	D6 Gestión sujeta a temática política
		F7 Excelente ubicación Cementerio	D7 Locales inadecuados
			D8 No hay gestión inmuebles
			D9 No se gestiona el Marketing de la entidad
			D10 Retraso en implementación de las TICs
			D11 RRHH desmotivado
Oportunidades			
1	Cambio de normatividad de Publico a Privado	Estrategias FO	Estrategias DO
2	Donaciones		
3	Eventuales Asociaciones con terceros		
4	Implementación de nuevo equipamiento		
5	Incremento de brechas sociales requiere intervención		
6	Nuevas inversiones en mejoramiento infraestructura		
7	Nuevos socios privados		
8	Servicio funerario integral		
8	Tamaño de mercado en Ayacucho en crecimiento		
Amenazas			
1	Falta de licencia de funcionamiento	Estrategias FA	Estrategias DA
2	Falta de transparencia ética y valores		
3	Inadecuada gestión residuos solidos		
4	Injerencia política		
5	Mayor Competencia		
6	Normas restrictivas del Min Cultura		
7	Retraso en decisión sobre servicios complementarios		



7.4 Conclusiones del FODA como análisis Estructural y generador de estrategias:

Estrategias FO

Es recomendable que la SBA use su amplia experiencia en temas sociales y el reconocimiento ciudadano para aprovechar la oportunidad de generar nuevos ingresos que permitan incrementar su labor social en beneficio de la población en estado de vulnerabilidad. Se presenta la oportunidad de poner en valor el importante patrimonio que posee la SBA y usarlo para potenciar el comercio de la ciudad de Ayacucho



Estrategias FA

El reconocido posicionamiento de la SBA y la apertura de una nueva gestión deben orientarse a ser la primera alternativa en el mercado de Centros Comerciales para la Ciudad de Ayacucho, para lo cual deberán contar con el apoyo de la Municipalidad.



Estrategias DO

La falta de locales adecuados debe superarse con la puesta en valor del patrimonio aprovechando el crecimiento económico de la ciudad y el adecuado posicionamiento de algunos inmuebles. La mejora de la infraestructura será un elemento motivador para el recurso humano, así como en la mejora de la imagen institucional ante la ciudadanía en general.



En síntesis, SBA cuenta con los recursos físicos (Bienes inmuebles y equipos) y financieros (RDR o ingresos por prestación de servicios y alquileres) para maximizar el desarrollo de su capacidad técnica, pero debe trabajar los temas de Recursos humanos, tecnológicos (innovación) y culturales (valores compartidos) como base sólida para el planteamiento de objetivos y acciones estratégicas



Cabe mencionar el impacto en la motivación del Recurso Humano, de no contar con una infraestructura administrativa sólida que se refleje en un local Institucional moderno, acorde con las capacidades y recursos de la Institución.



En cuanto oportunidades, la transformación de pública en privada expresa un significativo cambio en la SBA, sin embargo, este factor hay que rentabilizarlo a través de la creación de nuevas áreas de generación de recursos que complementen los ingresos por administración del Cementerio, como podría ser Farmacias, Programas de Voluntariado, Concesiones a Centros Comerciales, Institutos de Formación Profesional, etc.

7.5 Análisis de Grupos de Interés



Un Grupo de Interés es un conjunto de personas, instituciones o empresas, organizadas por un interés común y que tienen cierto nivel de relacionamiento y coordinación con SBA.



Propuesta de Valor para los principales Grupos de Interés de SBA

Grupos de Interés de la SBA

Internos	Interes	Interes SBA	Problemas percibidos	Recursos	Mandatos	Poder
Directorio	Impacto población Vulne	Alto	Bajo nivel de Problemas	Altos	Legales	Alto
Funcionarios	Buena gestión	Alto	Bajo nivel de Problemas	Altos	No	Alto
Trabajadores	Ambiente laboral	Alto	Bajo nivel de Problemas	Altos	No	Alto
Sindicato	Condiciones laborales	Alto	Bajo nivel de Problemas	Altos	No	Alto
Externos	Interes	Interes SBA	Problemas	Recursos	Mandatos	Poder
MIMP	Impacto población Vulne	Medio	Bajo nivel de Problemas	Medios	Legales	Medio
Municipalidad	Impacto población Vulne	Medio	Bajo nivel de Problemas	Medios	Legales	Medio
Región	Impacto población Vulne	Medio	Bajo nivel de Problemas	Medios	Legales	Medio
DIRESA	Impacto población Vulne	Medio	Bajo nivel de Problemas	Medios	Legales	Medio
Bancos	Rentabilidad	Medio	Bajo nivel de Problemas	Medios	no	Medio
Sunat	Recaudación	Medio	Bajo nivel de Problemas	Medios	Legales	Medio
Empresas	Concesiones	Medio	Bajo nivel de Problemas	Medios	no	Medio
SBN	Conservación y control	Medio	Bajo nivel de Problemas	Medios	Legales	Medio
Min. Cultura	Conservación y control	Medio	Bajo nivel de Problemas	Medios	Legales	Medio
ONGs	Conservación y control	Medio	Bajo nivel de Problemas	Medios	no	Medio
Usuarios	Atención al cliente	Medio	Bajo nivel de Problemas	Medios	no	Medio
Funerarias	Atención al cliente	Medio	Bajo nivel de Problemas	Medios	no	Medio
Beneficencias	Experiencias	Medio	Bajo nivel de Problemas	Medios	Legales	Medio
Sunarp	Registros	Medio	Bajo nivel de Problemas	Medios	Legales	Medio
Poder Judicial	Apoyo	Medio	Bajo nivel de Problemas	Medios	Legales	Medio
ESSALUD	Salud Publica	Medio	Bajo nivel de Problemas	Medios	Legales	Medio



8. ANÁLISIS EXTERNO

8.1 Generalidades



En el proceso estratégico de una SB, resulta fundamental el análisis de la situación externa donde se registran hechos y datos cuyo análisis en conjunto debe ser contrastado con las opiniones de expertos y funcionarios o empresarios experimentados del entorno. Una institución muy recargada de funciones normalmente tiene ciertas brechas de lectura del contexto y este análisis brinda la oportunidad de ser enriquecidas.



Para realizar el análisis externo se analizan por lo general las variables clásicas en una matriz PEST (Factores Político, Económico, Social, Tecnológico), pero en el caso de un organismo con facultades normativas, debe considerar la variable legal "L" para un análisis integral.



Análisis Externo de la Organización: Matriz PESTL.



PESTL responde al acrónimo Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal; su análisis permite apreciar la oportunidad e intensidad de variables externas que afectarán la marcha de la institución. Conociéndolas en el marco del proceso de formulación del PEI 2019-2021 la SBA podrá adaptarse, defenderse, moderar la presión o capitalizar a favor las grandes tendencias que afectarán a los mercados a su cargo.



Es importante precisar que el PESTL y FODA son complementarios; PESTL evalúa un contexto o situación condicional centrado exclusivamente en los factores externos, FODA internaliza su gestión interna (fortalezas y debilidades) y con ese dimensionamiento lanza una mirada hacia los factores externos.

EL análisis PESTL tiene por objeto definir una serie de variables del entorno que podrían afectar positiva o negativamente a la Organización. Según Fernando D'Alessio (2008), el PESTL es un análisis integral y estratégico de la organización en que se evalúan los siguientes factores:

Fuerzas Políticas y Gubernamentales.

Son aquellas que determinan las reglas formales e informales y las grandes orientaciones bajo las cuales debe operar la organización.

Fuerzas Económicas y Financieras.

Son aquellas que determinan las tendencias Macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de Inversión.

Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas.

Involucra creencias, valores actitudes y opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones demográficas sociales, culturales y étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización.

Fuerzas Tecnológicas y Científicas.

Caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento que originan la necesidad de adaptación y evolución.

Fuerzas Legales

Normas emitidas por la autoridad legítimamente elegida a través de las cuales complementa las Políticas Públicas de acuerdo a su apreciación de la naturaleza del problema encontrado.

A continuación, se efectuará un breve análisis de las Fuerzas PESTL.



8.1.2 Factores Relevantes en los campos PESTL.

a. Político.

- Deterioro Institucional Gobierno Nacional por diversos motivos.
- Elecciones de gobiernos locales y regionales culminadas, nuevas autoridades inician gestión.



b. Económico.

- Caída en recaudación fiscal.
- Incremento precio metales activará demanda.
- Contingencias económicas del Estado por caso Lava jato.
- Posible crecimiento del 4% en el PBI del año 2019, expansión económica.



c. Socio Cultural.

- Necesidades sociales vinculadas al rol de la SBA.
- Creciente orgullo de productos e historia nacional y regional
- Necesidad de contar con un nuevo modelo de SBA para cubrir brechas presentadas
- Apoyo ciudadano a Programas Protección Social



d. Tecnológico.

- Crecientes importancia de las TICs



e. Legal.

- Riesgo de sobrerregulación.
- Riesgo de captura por grupos de interés.
- Incertidumbre por futuro de infraestructuras
- Nueva gestión en capacidad de revisar todo el marco administrativo.



9. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.

La obtención de resultados requiere competencias efectivas, que son las fortalezas internas que permiten generar productos en un entorno de eficiencia y entregarlos con efectividad. Para tal fin se requieren condiciones internas de disponibilidad de recursos y capacidades:

Tal como expresan Charles Hill y Jon Gareth (2015), la clasificación de recursos y competencias se expresa de la siguiente manera:



9.1 Recursos

Los recursos son los activos de una Organización. Se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son bienes físicos como terrenos, edificios, planta, equipo, inventario y capital. Los recursos intangibles son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la organización, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la organización, que incluye desde su protección hasta las patentes, derechos reservados y marcas comerciales.



9.2 Capacidades

Las capacidades se refieren a las habilidades de una organización para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos Organizacionales. De manera más general, las capacidades de una compañía son el producto de su estructura Organizacional: procesos, sistemas de control y sistemas de contratación. Éstos especifican cómo y dónde tomar las decisiones, el tipo de comportamiento que se debe recompensar y las normas y valores culturales de la empresa.

Las capacidades son intangibles. No radican tanto en los individuos sino en la forma en que interactúan, participan y toman decisiones en el contexto de una organización. Igual que los recursos, las capacidades son muy valiosas si permite a una Organización generar resultados.



9.3 Recursos, Capacidades y Competencias

Es fundamental diferenciar los recursos y las capacidades para comprender lo que genera una competencia. Una Organización puede tener recursos valiosos y específicos propios, pero a menos que tenga la capacidad para emplearlos con eficacia, no podrá crear una competencia distintiva. También es importante reconocer que quizá una organización no necesite recursos valiosos ni específicos propios para establecer una competencia distintiva mientras tenga capacidades que no posea ninguna otra Organización. Lo que la distingue es su capacidad única de manejar sus recursos de una manera muy productiva. Específicamente, su estructura, sistemas de control y cultura fomentan la eficiencia en todos los niveles de la Organización.

El conocido autor en temas de Gestión Pública, David Arellano Gault (2004), al examinar el Diagnóstico Interno propone efectuar el mismo a través del estudio de los grupos de interés internos y de los sistemas de cada Organización. Entre los sistemas que deberán examinarse establece los siguientes:

- Sistema de recursos humanos
- Sistema financiero
- Sistema de producción
- Sistema de control y mantenimiento Organizacional

La integración de estos elementos, vía Actores y Sistemas es fundamental. Deben buscarse interrelaciones complejas entre ellos a fin de resaltar las fortalezas y debilidades de cada Organización



9.4 El Planeamiento Estratégico y Operativo como recurso clave en el SBA

El Planeamiento, sea estratégico u operativo es un elemento básico en la gestión institucional, por lo cual debe ser gestionado en un Sistema de Planeamiento fortalecido e integral el cual pueda reaccionar rápidamente y adecuar los planes a una realidad que muy probablemente pueda cambiar rápidamente en los próximos años.

Para tal fin se debe considerar en las siguientes líneas de acción:

- a) Desarrollar el Sistema de Planeamiento del SBA, el cual debe establecer una tipología de los planes a emitirse de acuerdo a una jerarquía a determinarse, así como sus objetivos, temporalidad, activación, etc.
Para la creación del Sistema de Planeamiento, sería adecuado emitir una Directiva en la que se determinen los Planes a desarrollar, (p.e. Plan de Implantación de la Gestión por Procesos, Plan de Gestión del Conocimiento, Plan de Infraestructura, etc.), así como la Unidad Orgánica a cargo y otros conceptos orientadores.
- b) La integración en equipos de trabajo de funcionarios de diferentes Gerencias para formular los Planes funcionales, con lo cual mejorará el nivel de comunicación que debe haber entre las diferentes Gerencias.
- c) Alinear los planes Institucionales con las estimaciones presupuestales para el periodo 2019 al 2022.
- d) Alinear los planes funcionales con el PEI y POI.



Se sugiere considerar la relación entre cada Plan y los Objetivos Institucionales

Tabla 1
Relación entre cada Plan y los Objetivos Institucionales

	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5	OBJETIVO 6	OBJETIVO 7
1	Plan de Gestión de RR.HH						
3	Plan de fortalecimiento de la Cultura						
4	Plan de Gestión del Conocimiento						
5	Plan de Tecnologías Información						
7	Plan de Supervisión y Fiscalización						
8	Plan Operativo Institucional						
9	Plan Anual de Contrataciones						
11	Proyecciones Presupuestales						
12	Plan de Desarrollo Organizacional						

Fuente: Elaboración Propia



10. FASE ESTRATÉGICA: ESCENARIOS Y SUPUESTOS ASUMIDOS

10.1 Visión de futuro en el PEDN vigente

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) vigente, "Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021"² (CEPLAN, 2011) se sustenta en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el concepto de desarrollo humano como libertad y en las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

Las Políticas de Estado definen lineamientos generales que orientan el accionar del Estado en el largo plazo a fin de lograr el bienestar de las personas y el desarrollo sostenible del país. Son el resultado de un consenso alcanzado en el Foro del Acuerdo Nacional en el año 2002 (sociedad civil, gobierno y partidos políticos).

El PEDN vigente ha establecido la visión compartida de futuro para el siglo XXI:

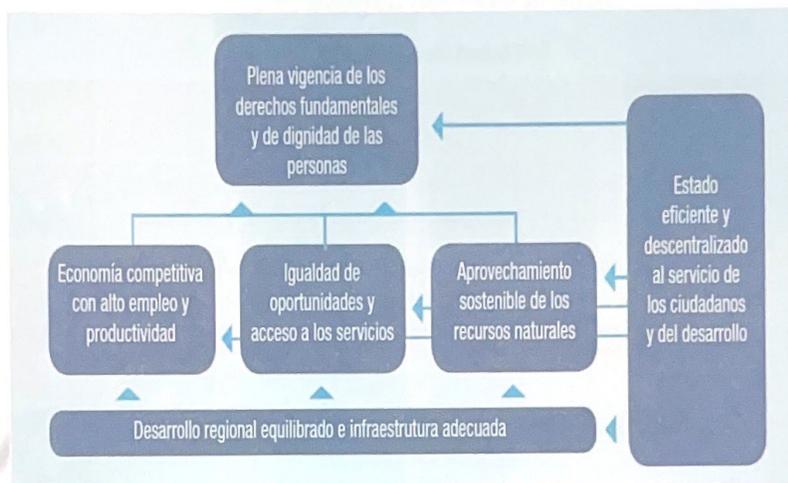
"Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental" (CEPLAN, 2011).

Para lograr esta visión, el PEDN establece seis (6) ejes estratégicos, que se muestran en la figura siguiente, sobre los cuales se definen objetivos nacionales articulados.



²Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 aprobado por Acuerdo Nacional de marzo de 2011(CEPLAN). Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

Figura 2
PEDN- (6) Ejes estratégicos



Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, "Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021". Aprobado por Acuerdo Nacional de Marzo del 2011.

10.2 Preimagen del Perú al 2030

La preimagen es una síntesis de la propuesta (preliminar) de imagen de futuro elaborada por el CEPLAN, a partir del análisis de la realidad y de los escenarios contextuales, considerando aportes y reflexiones preliminares sobre el futuro del país. La propuesta fue aprobada por el Consejo Directivo del CEPLAN y presentada ante el Foro del Acuerdo Nacional, el 14 de febrero de 2017, para iniciar su difusión, consulta y debate.



Figura 3 Pre-Imagen del Perú al 2030

Figura A2: Pre-imagen del Perú al 2030

	Al 2030 todas las personas pueden realizar su potencial.
	Se han desarrollado esfuerzos concertados para la conservación y gestión sostenible de los recursos naturales, tomando medidas urgentes para hacer frente al cambio climático.
	Todas las personas gozan de una vida próspera y plena, con empleo digno y en armonía con la naturaleza, considerando reservas de recursos para el bienestar futuro.
	La sociedad peruana es pacífica, justa e inclusiva, libre del temor y de la violencia; sin corrupción ni discriminación y con igualdad de oportunidades.
	Se han fortalecido las alianzas para alcanzar el desarrollo sostenible, en correspondencia con el respeto universal de los derechos humanos, sin dejar a nadie atrás.

Fuente: Propuesta fue aprobada por el Consejo Directivo del CEPLAN y. presentada ante el Foro del Acuerdo Nacional, el 14 de febrero de 2017

10.3 9.3 Visión del Perú al 2050

Al 2050, somos un país democrático, respetuoso del Estado de derecho y de la institucionalidad, integrado al mundo y proyectado hacia un futuro que garantiza la defensa de la persona humana y de su dignidad en todo el territorio nacional.

Estamos orgullosos de nuestra identidad, propia de la diversidad étnica, cultural y lingüística del país. Respetamos nuestra historia y patrimonio milenario, y protegemos nuestra biodiversidad.

El Estado constitucional es unitario y descentralizado. Su accionar es ético, transparente, eficaz, eficiente, moderno y con enfoque intercultural.

Juntos, hemos logrado un desarrollo inclusivo, en igualdad de oportunidades, competitivo y sostenible en todo el territorio nacional, que ha permitido erradicar la pobreza extrema y asegurar el fortalecimiento de la familia.

Las personas alcanzan su potencial en igualdad de oportunidades y sin discriminación para gozar de una vida plena



La acción del Estado, orientada al desarrollo humano en todo el territorio nacional, continúa centrada en superar la pobreza, en erradicar la discriminación y en asegurar la igualdad en el acceso a oportunidades.

Gestión sostenible de la naturaleza y medidas frente al cambio climático

La gestión y aprovechamiento sostenible de los ecosistemas compromete a todos los actores de cada territorio del país, asegurando un desarrollo social y económico armónico, libre de contaminación y saludable para todas las personas en el tiempo, en un contexto de cambio climático.

Desarrollo sostenible con empleo digno y en armonía con la naturaleza

El crecimiento económico continuo, con competitividad, empleo digno y sostenibilidad ambiental se sustenta en el esfuerzo conjunto del Estado, las empresas, los trabajadores y la academia, en el marco de una economía social de mercado. Juntos hemos logrado una educación que genera talento humano calificado; una reducción significativa del déficit en infraestructura; un clima político y jurídico favorable y estable para atraer inversión privada; y el fomento de la innovación, la investigación, la creación, la adaptación y la transferencia tecnológica y científica. Hemos integrado exitosamente al Perú en la economía global.

Sociedad democrática, pacífica, respetuosa de los derechos humanos y libre del temor y de la violencia

Nuestra democracia garantiza la vigencia de los derechos fundamentales, el imperio de la ley, el acceso a la justicia y la gobernabilidad, en toda la República.

Estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado que garantiza una sociedad justa e inclusiva, sin corrupción y sin dejar a nadie atrás

El Estado unitario y descentralizado actúa en todo el territorio nacional de manera eficiente y transparente, bajo los principios de economía social de mercado, libre competencia, subsidiariedad y solidaridad, y garantiza la igualdad de oportunidades.

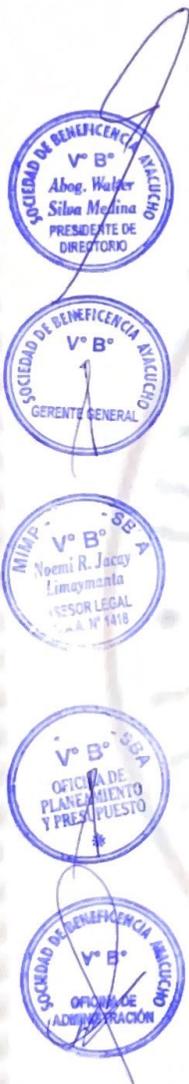




Figura 4
Vinculación conceptual entre la visión de futuro vigente y la preimagen del Perú al 2030

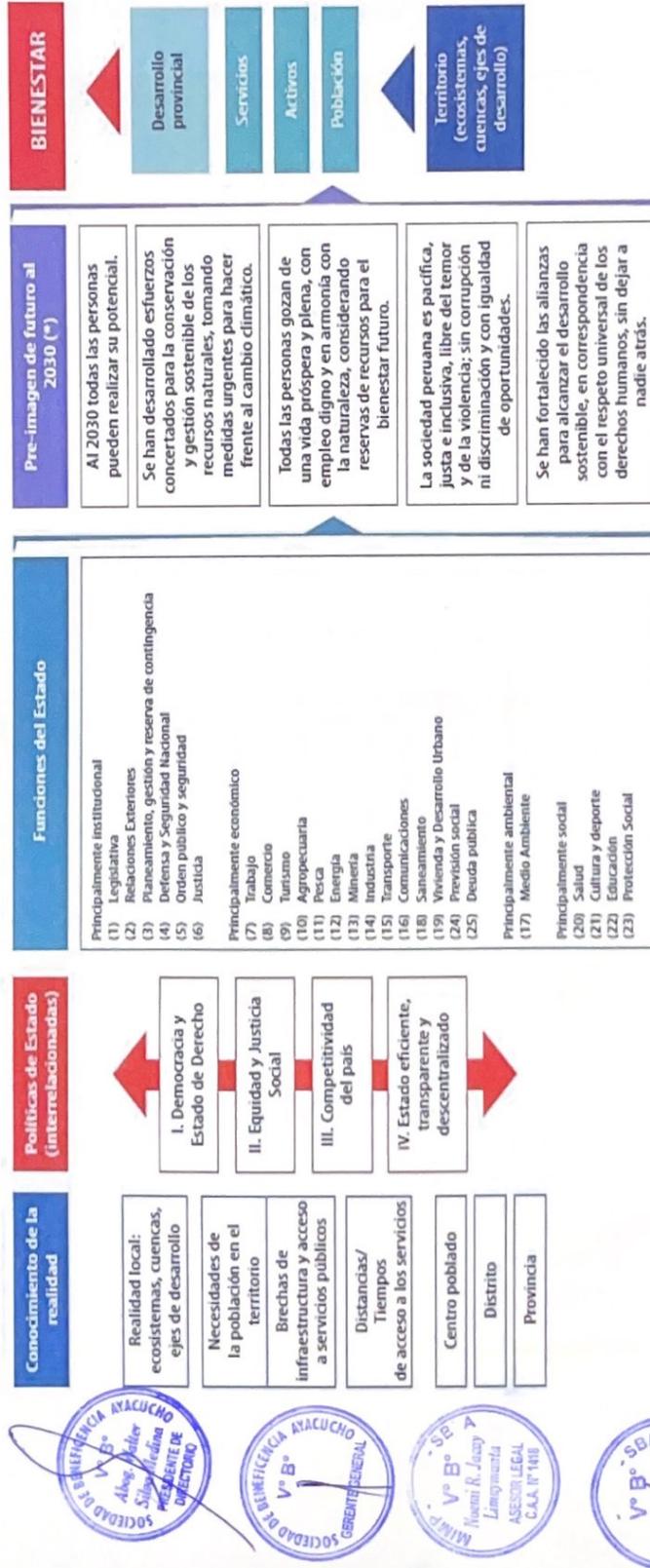
Figura A3: Vinculación conceptual entre la visión de futuro vigente y la pre-imagen del Perú al 2030

Lineamientos de Políticas de Estado - Acuerdo Nacional	Visión compartida de futuro para el siglo XXI - PEDN vigente	Ejes Estratégicos del PEDN al 2021	Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	Pre-Imagen del Perú al 2030
Equidad y Justicia Social	Todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social.	Eje estratégico 1: Derechos fundamentales y dignidad de las personas Eje estratégico 2: Oportunidades y acceso a los servicios	Personas	Al 2030 todas las personas pueden realizar su potencial.
Competitividad del país	Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial.	Eje estratégico 4: Economía, competitividad y empleo Eje estratégico 5: Desarrollo regional e infraestructura	Prosperidad	Todas las personas gozan de una vida próspera y plena, con empleo digno y en armonía con la naturaleza, considerando reservas de recursos para el bienestar futuro.
Estado eficiente, transparente y descentralizado	Los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental.	Eje estratégico 6: Recursos naturales y ambiente	Planeta	Se han desarrollado esfuerzos concertados para la conservación y gestión sostenible de los recursos naturales, tomando medidas urgentes para hacer frente al cambio climático.
Democracia y Estado de Derecho	Tenemos un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho.	Eje estratégico 3: Estado y gobernabilidad	Paz	La sociedad peruana es pacífica, justa e inclusiva, libre del temor y de la violencia; sin corrupción ni discriminación y con igualdad de oportunidades. Se han fortalecido las alianzas para alcanzar el desarrollo sostenible, en correspondencia con el respeto universal de los derechos humanos, sin dejar a nadie atrás.

Fuente: Aprobado por su difusión en sesión del Consejo Directivo de CEPLAN del 24 de enero de 2017 y presentada en la sesión 119 del Foro Acuerdo Nacional del 14 de febrero de 2017

Figura 5
Políticas y Funciones del Estado para una imagen de Futuro

Figura A4: Políticas y Funciones del Estado para una imagen de futuro



(*) Aprobado para su difusión en sesión del Consejo Directivo de CEPLAN del 24.01.2017 y presentada en la sesión 119 del Foro del Acuerdo Nacional del 14.02.2017

Fuente: Aprobado por su difusión en sesión del Consejo Directivo de CEPLAN del 24 de enero de 2017 y presentada en la sesión 119 del Foro Acuerdo Nacional del 14 de febrero de 2017.

11. DECLARACIÓN DE MISIÓN.

La Declaración de Misión propuesta es la siguiente:

Somos una institución que brinda servicios de protección social a la población vulnerable y en situación de riesgo de la Provincia de Huamanga con calidad humana, eficacia, eficiencia y oportunidad.



La Declaración de Visión propuesta es la siguiente:

Ser una institución sólida, sostenible y reconocida por la población vulnerable de Huamanga por brindar servicio de apoyo de protección social.



Objetivos Estratégicos Institucionales SBA

1. Fortalecer la gestión institucional de la Sociedad de Beneficencia de Ayacucho

2. Generar oportunidades de inclusión social para la población vulnerable.

3. Mejorar la rentabilidad de las unidades de negocio.



12. Objetivos Estratégicos SBA 2019- 2021

OEI.01: Fortalecer la gestión institucional de la Sociedad de Beneficencia de Ayacucho

Objetivo Estratégico Institucional		Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Ponder.	Fuente de datos	Línea base		Valor actual		Logros esperados en el periodo del plan			Unidad orgánica responsable del indicador
Código:	Descripción					Valor	Año	Valor	Año	2019	2020	2021	
OEI.01	Fortalecer la gestión institucional de la Sociedad de Beneficencia de Ayacucho	Índice de Gestión de Recursos Organizacionales	$IGRO = 0.20 \cdot (AEI1.1) + 0.10 \cdot (AEI1.2) + 0.20 \cdot (AEI1.3) + 0.20 \cdot (AEI1.4) + 0.20 \cdot (AEI1.5) + 0.10 \cdot (AEI1.6)$	100%	Planes de mejoramiento	30%	2018	30%	2018	45%	63%	81%	GA
Acciones estratégicas del OEI.01:													
AEI.01.01	Gestión y Desarrollo del Talento Humano eficiente	% de avance del Plan de Desarrollo del Talento Humano SBA	$(\text{Número de fases implementadas} / \text{Total de Fases programadas}) \cdot 100$	20.00%	Informe	20%	2019	20%	2019	60%	80%	100%	RRHH
AEI.01.02	Gestión de Abastecimiento eficiente	% de Procedimientos de selección adjudicados	$(\text{Cantidad de Procedimientos de selección adjudicados en el año} / \text{Cantidad de Procedimientos de selección convocados}) \cdot 100$	10.0%	Informe	90%	2019	90%	2019	95%	98%	100%	OA
AEI.01.03	Transformación digital integral de los procesos y servicios SBA	Porcentaje de servicios optimizados con TICs	$(\text{Cantidad de servicios TICs implementados} / \text{Total de servicios TICs}) \cdot 100$	20%	Informe semestral	20%	2018	20%	2018	30%	45%	60%	OA
AEI.01.04	Capacidad de la Infraestructura mejorada	% de implementación del Plan de infraestructura	$(\text{Actividades de implementación ejecutadas} / \text{Actividades de implementación programadas}) \cdot 100$	20.0%	Informe	20%	2019	20%	2019	25%	50%	75%	SGGCO
AEI.01.05	Modelo de Gestión de la Calidad implementado con procesos operativos y de soporte optimizados	Porcentaje de Procesos optimizados.	$(\text{Número de procesos optimizados} / \text{Total de procesos por mejorar}) \cdot 100$	20%	Informe semestral	20%	2019	20%	2019	25%	50%	75%	OA
AEI.01.06	Atención al Usuario optimizada	Porcentaje de fases del modelo de calidad en atención al usuario implementadas	$(\text{Cantidad de fases implementadas} / \text{Total de fases del modelo de calidad en atención al usuario programadas}) \cdot 100$	10%	Informe	50%	2019	50%	2019	70%	80%	90%	OA

100.00%



OEI.01 Generar oportunidades de inclusión social para la población vulnerable.												
Objetivo Estratégico Institucional	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Fuente de datos	Linea base		Valor actual		Logros esperados en el periodo del plan			Unidad orgánica responsable del indicador	
				Valor	Año	Valor	Año	2019	2020	2021		
Descripción												
OEI.02	Generar oportunidades de inclusión social para la población vulnerable.	$IGO=0.40*(AEI2.1)+0.40*(AEI2.2)+0.20*(AEI2.3)$	Planeamiento	76.00%	2018	76.00%	2018	80.00%	90.00%	100.00%		SGDH

Acciones estratégicas del OEI.02:

AEI.02.01	Servicio de Apoyo Nutricional (para la población en situación de vulnerabilidad)	% de atención a población objetivo	(Número de atenciones alimentarias / población objetivo) * 100	Informe	80%	2019	80%	2019	80%	90%	100%	SGDH
AEI.02.02	Centro de Cuidado Diurno para niñas, niños y adolescentes	% de atención a población objetivo	(Número de familias que reciben servicio de guardería / población objetivo) * 100	Informe	80%	2019	80%	2019	80%	90%	100%	SGDH
AEI.02.03	Centro de Atención Residencial Para Adultos Mayores	% de Procedimientos de apoyo optimizados	(Cantidad de Procedimientos de apoyo optimizados / Cantidad total de Procedimientos) * 100	Informe	60%	2019	60%	2019	80%	90%	100%	SGDH



2

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- Arellano, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio Organizacional*. México: FCE.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Education.
- Gerry, J., & Kevan, S. (1996). *Dirección Estratégica*. Prentice Hall.
- Hill, C., & Jon, G. (2015). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Planellas, M. (2013). La esencia de la estrategia. *Harvard Deusto Business Review*, 18-30.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *The Magazine Harvard Business Review*.
- Strickland, A. (1985). *Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas*. Mc Graw-Hill.