



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCION GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

TESIS

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LOS PROCESOS
LOGÍSTICOS Y FINANCIEROS PARA OPTIMIZAR LA
GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA
ONG ECA RESERVA COMUNAL AMARAKAERI - REGION
MADRE DE DIOS. PERIODO 2016 - 17**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACION MENCION GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO
EMPRESARIAL**

AUTOR

Br. CELIA ESTHER TUESTA RAMIREZ

ASESOR:

Mg. CARLOS NAVARRO LUNA

ORCID: 0000-0001-8820-1189

CUSCO – PERÚ

2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro. CU-303-2020-UNSAAC)

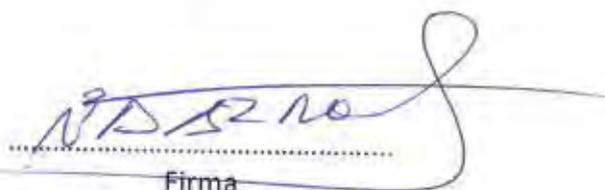
El que suscribe, **Asesor** del trabajo de investigación/tesis titulada: "FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y FINANCIEROS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA ONG ECA RESERVA COMUNAL AMARAKAERI – REGION MADRE DE DIOS. PERIODO 2016-17" presentado por: Bachiller CELIA ESTHER TUESTA RAMÍREZ con DNI Nro.: 06773372 para optar el grado académico de MAESTRO EN ADMINISTRACION MENCION GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por tres veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de laUNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 7%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** la primera página del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 18 de diciembre de 2023



Firma

Post firma Mg. CARLOS NAVARO LUNA

Nro. de DNI 23845464

ORCID del Asesor 0000-0001-8820-1189

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: oid:27259:299809325

NOMBRE DEL TRABAJO

**FORTALECIMIENTO GESTION ONG ECA.
docx**

AUTOR

Celia Tuesta

RECUENTO DE PALABRAS

36727 Words

RECUENTO DE CARACTERES

205578 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

153 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.2MB

FECHA DE ENTREGA

Dec 18, 2023 10:15 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Dec 18, 2023 10:18 PM GMT-5**● 7% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos:

- 7% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)

DEDICATORIA

Quiero agradecer y dedicar este paso importante en mi vida a la persona más importante de ella, mi madre. Mujer fuerte y luchadora que ha dado todo por y para mi crecimiento, no has dejado que me falte nada y has permitido que llegue hasta aquí, me has apoyado y guiado por el buen camino, no habría llegado hasta este punto si no fuese por ti, te amo y nunca me alcanzara la vida para agradecer todas y cada una de las cosas que haces y que seguramente continuarás haciendo por mí. Te quiero mamá y gracias por ser tan increíble.

Mi hija es el mejor regalo que haya podido recibir de parte de Dios. Eres mi mayor tesoro y también la fuente más pura de mi inspiración; por eso quiero agradecerte por comprender que todo el proceso que hemos pasado para preparar y culminar esta tesis, que es primordial hacer sacrificios para conseguir nuestros sueños.

Celia Esther Tuesta Ramírez

AGRADECIMIENTO

Agradezco especialmente a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, especialmente a mis profesores por haberme transmitido sus conocimientos y valiosas experiencias durante el proceso de formación académica recibida en la Maestría en Administración, Mención Gestión Pública y Desarrollo Empresarial. Igualmente, mi profundo agradecimiento a los directivos y personal administrativo de la Ejecutora del Contrato de Administración (ECA) de la Reserva Comunal Amarakaeri (RCA) Madre de Dios, por haberme facilitado la información necesaria para el desarrollo de la investigación, y por haberme brindado su amistad y acogida personal durante el tiempo de mi permanencia en la organización. Finalmente, mi mayor agradecimiento al Magister Carlos Navarro Luna, por sus valiosas orientaciones durante el desarrollo de la presente investigación.

Celia Esther Tuesta Ramírez

PRESENTACIÓN

Señor Rector de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

Señores Miembros del Jurado:

De conformidad al Reglamento de Grados de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, elevo a vuestra consideración el informe final de la Tesis intitulada: "Fortalecimiento Institucional de los Procesos Logísticos y Financieros para optimizar la Gestión de la Cooperación Internacional ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017", para optar al Grado Académico de Magister en Administración, Mención: Gestión Pública y Desarrollo Empresarial.

Celia Esther Tuesta Ramírez

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general fortalecer los procesos logísticos y financieros para optimizar la gestión de la cooperación internacional de la Organización no Gubernamental Ejecutora de Contrato de Administración de la Reserva Comunal Amarakaeri (ECA-RCA), Madre de Dios, 2016-2017; para cuyo efecto, se diseñó una investigación de tipo aplicada, en parte descriptiva y en parte explicativa, con enfoque mixto, énfasis cualitativo y diseño pre-experimental en su modalidad básica. Se aplicaron encuestas pretest y postest a una población de estudio conformada por un grupo de 24 personas integrada por directivos, personal administrativo y representantes de las comunidades nativas que desempeñan distintas funciones al interior de la organización. Las técnicas de acopio de información utilizadas fueron la observación, la encuesta y la revisión documental. Los resultados de la investigación evidencian que la organización presenta deficiencias de formalización tanto procedimental como documental en sus procesos logísticos y financieros, los cuales fueron materia de un proceso de fortalecimiento mediante la propuesta y aplicación de un conjunto de acciones de formalización, diseño de procedimientos, flujogramas y uso de formatos orientados a la mejora y optimización de los principales procesos logísticos y financieros, así como de la gestión de la cooperación internacional ejecutada por la organización; habiendo logrado una optimización de los procesos tal como se evidencia en la valoración positiva postest efectuada por los propios integrantes de la ONG-ECA-RCA y confirmada por la prueba de hipótesis realizada mediante el estadístico t de Student con una significación de $p = 0.000 < 0.5$, lo que evidencia que las acciones de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros aplicados en la organización tuvieron un impacto positivo.

Palabras claves

Reserva comunal, procesos logísticos, procesos financieros, gestión de la cooperación internacional.

ABSTRACT

The general objective of this research was to strengthen the logistical and financial processes to optimize the management of international cooperation of the Non-Governmental Organization Executing the Administration Contract of the Amarakaeri Communal Reserve (ECA-RCA), Madre de Dios, 2016-2017; For this purpose, an applied research was designed, partly descriptive and partly explanatory, with a mixed approach, qualitative emphasis and pre-experimental design in its basic modality. Pretest and posttest surveys were applied to a study population made up of a group of 24 people made up of managers, administrative staff and representatives of native communities who perform different functions within the organization. The information gathering techniques used were observation, survey and documentary review. The results of the investigation show that the organization presents deficiencies in both procedural and documentary formalization in its logistical and financial processes, which were the subject of a strengthening process through the proposal and application of a set of formalization actions, design of procedures, flowcharts and use of formats aimed at improving and optimizing the main logistical and financial processes, as well as the management of international cooperation executed by the organization; having achieved an optimization of the processes as evidenced in the positive post-test assessment carried out by the members of the NGO-ECA-RCA themselves and confirmed by the hypothesis test carried out using the Student t statistic with a significance of $p = 0.000 < 0.5$, which shows that the actions to strengthen the logistical and financial processes applied in the organization had a positive impact.

Keywords

Communal reserve, logistic processes, financial processes, management of international cooperation.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PRESENTACIÓN	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
INDICE DE FIGURAS	xi
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Situación Problemática.....	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Justificación.....	4
1.3.1 Conveniencia.....	5
1.3.2 Relevancia Social.....	5
1.3.3 Justificación Práctica	5
1.3.4 Justificación teórica	6
1.4 Objetivos de la investigación	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	7
2.1 Bases teóricas.....	7
2.1.1 Procesos logísticos.....	7
2.1.2 Procesos financieros	11
2.1.3 Gestión de la cooperación internacional.....	13
2.1.4 Organizaciones no Gubernamentales	16
2.1.5 Reserva comunal.....	16
2.2 Marco conceptual	17
2.3 Antecedentes Empíricos de la Investigación	18
2.3.1 Antecedentes Internacionales	18

2.3.2 Antecedentes Nacionales.....	19
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	21
3.1 Hipótesis.....	21
3.1.1 Hipótesis general.....	21
3.1.2 Hipótesis específicas.....	21
3.2 Variables	21
3.2.1 Identificación de variables	21
3.2.2 Operacionalización de variables.....	22
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	23
4.1 Ámbito de estudio: localización política y geográfica	23
4.1.1 Ubicación geográfica y política del ECA RCA	23
4.2 Tipo y nivel de investigación.....	24
4.2.1 Tipo de estudio	24
4.2.2 Nivel de investigación.....	24
4.3 Enfoque de investigación	24
4.4 Diseño de investigación.....	25
4.5 Método de Investigación.....	26
4.6 Unidad de análisis	26
4.7 Población de estudio	26
4.8 Tamaño de la muestra.....	26
4.9 Técnicas e instrumentos de recolección de información	26
4.9.1 Observación	26
4.9.2 Revisión documental	27
4.9.3 Encuesta.	27
4.10 Técnicas de análisis e interpretación de la información	27
4.10.1 Análisis de datos acopiados mediante observación y revisión documental	27
4.10.2 Análisis de datos acopiados mediante encuesta.....	28
4.11 Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas	28
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	29
5.1 Diagnóstico de los procesos logísticos y financieros de la ONG ECA-RCA...	29
5.1.1 Diagnóstico de procesos logísticos	29
5.1.2 Diagnóstico de procesos financieros	35
5.1.3 Diagnóstico de la gestión de la cooperación internacional	43

5.1.4. Resumen de hechos y fenómenos empíricos diagnosticados.....	48
5.1.5 Resultados de la encuesta pre test	52
5.2 Fortalecimiento de procesos logísticos.....	55
5.2.1 Programación de bienes y servicios	55
5.2.2 Adquisición de bienes y servicios.....	61
5.2.3 Administración de bienes	64
5.2.4 Soporte informático	65
5.3. Fortalecimiento de procesos financieros	67
5.3.1 Programación de recursos financieros	67
5.3.2 Gestión de recursos financieros	71
5.3.3 Evaluación o control de recursos financieros	78
5.3.4 Soporte informático de recursos financieros	81
5.4. Fortalecimiento de la gestión de la cooperación internacional	82
5.4.1 Planificación	83
5.4.2 Organización	86
5.4.3 Dirección	89
5.4.4 Control.....	90
5.5 Impacto del fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros.....	92
5.5.1 Resultados de la encuesta postest.....	92
5.5.2 Prueba estadística.....	95
5.6 Discusión de Resultados.....	98
5.6.1 Hallazgos de la investigación	98
5.6.2 Fortalecimiento de procesos logísticos y financieros.....	103
5.6.3 Impacto de las acciones de fortalecimiento	106
5.6.4 Discusión con los antecedentes de investigación.....	107
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	117
ANEXOS	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de variables</i>	22
Tabla 2 <i>Hechos y fenómenos empíricos en los procesos logísticos</i>	49
Tabla 3 <i>Hechos y fenómenos empíricos en los procesos financieros</i>	50
Tabla 4 <i>Hechos y fenómenos empíricos en la gestión de la CI</i>	51
Tabla 5 <i>Procesos logísticos</i>	52
Tabla 6 <i>Procesos financieros</i>	53
Tabla 7 <i>Gestión de la Cooperación Internacional</i>	54
Tabla 8 <i>Propuesta de Cuadro de Necesidades para la ONG-ECA-RCA</i>	59
Tabla 9 <i>Formato de formulación de un presupuesto general</i>	69
Tabla 10 <i>Formato para los reportes trimestrales de avances, logros</i>	79
Tabla 11 <i>Criterios de evaluación financiera y social de los proyectos</i>	81
Tabla 12 <i>Valoración postest de los procesos logísticos</i>	92
Tabla 13 <i>Valoración postest de los procesos financieros</i>	93
Tabla 14 <i>Valoración postest de la gestión de la cooperación internacional</i>	94
Tabla 15 <i>Estadísticos descriptivos del pretest y postest</i>	96
Tabla 16 <i>Prueba de normalidad de los datos pretest y postest</i>	96
Tabla 17 <i>Prueba de hipótesis (t de student)</i>	97

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Mapa Reserva Comunal AmaraKaeri (RCA)</i>	23
Figura 2 <i>Descargo de fondos con cargo a rendir</i>	39
Figura 3 <i>Organigrama de la ECA-RCA</i>	45
Figura 4 <i>Registro de proveedores</i>	60
Figura 5 <i>Proceso estandarizado de adquisición de bienes ONG-ECA-RCA</i>	61
Figura 6 <i>Procedimiento estandarizado para la adquisición de servicios</i>	64
Figura 7 <i>Formato de solicitud de fondos con cargo a rendir cuentas</i>	73
Figura 8 <i>Procedimiento para la solicitud de fondos</i>	74
Figura 9 <i>Procedimiento para la rendición de fondos</i>	76
Figura 10 <i>Formato de descargo de fondos o rendición de cuentas</i>	77
Figura 11 <i>Visión, Misión y Objetivos Estratégicos de la ONG ECA-RCA</i>	83
Figura 12 <i>Organigrama propuesto para la ONG-ECA-RCA</i>	87
Figura 13 <i>Ciclo de control SDCA-PDCA</i>	91

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ACCA:	Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica.
APCI:	Agencia Peruana de Cooperación Internacional.
BM:	Banco Mundial.
CONTPRES:	Contabilidad presupuestal, sistema contable que funciona en entorno web.
CSF:	Consejo de Supervigilancia de Fundaciones.
DANIDA:	Agencia Danesa de Desarrollo Internacional.
ECA	Ejecutora de Contrato de Administración.
IANP:	Intendencia de Áreas Naturales Protegidas.
INRENA:	Instituto Nacional de Recursos Naturales.
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
ONG:	Organismo no gubernamental.
ONU:	Organización de naciones Unidas.
POA:	Plan Operativo Anual.
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
PROFONANPE:	Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú.
RCA:	Reserva Comunal Amarakaeri.
RUC:	Registro Único de Contribuyentes.
SERNANP:	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado.
SPDA:	Sociedad Peruana de Derecho Ambiental.
USA:	Estados Unidos de Norteamérica.
USAID:	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -siglas en ingles.
WWF:	World Wildlife Fund, o en español, Fondo Mundial para la Naturaleza.

INTRODUCCIÓN

Una de las iniciativas más importantes para promover el desarrollo en los países que mantienen situaciones de desigualdad económica y social o que tienen dificultades para acceder a los recursos económicos y tecnológicos propios del mundo moderno es la cooperación internacional. Esta iniciativa surgió al finalizar la segunda guerra mundial como una forma de promover la reconstrucción de los países europeos luego de la catástrofe bélica. No obstante, la cooperación internacional prosiguió en la segunda mitad del siglo XX en forma de donaciones o préstamos blandos y se mantienen aún en la actualidad gracias a la ayuda e intervención de países del hemisferio norte, especialmente de Europa y Norteamérica.

En la actualidad, dicha cooperación internacional no solo se limita a acciones de reconstrucción, desarrollo económico o participación social, sino también a acciones de conservación del medio ambiente y de la riqueza cultural y social de las poblaciones nativas.

En el Perú, las primeras Reservas Comunes fueron creadas a partir del año 2001 en diferentes partes de la Amazonía, como fue el caso de la Reserva Comunal El Sira (Huánuco, Junín y Ucayali); el año 2002 se creó la Reserva Comunal Amaraeri (Madre de Dios); el 2003 las Reservas Comunes Ashaninka (Junín y Cusco) y Machiguenga (Cusco); el 2004 se creó la Reserva Comunal Purús (Ucayali y Madre de Dios); y finalmente, el 2012, se crearon las reservas comunes de Huimeki y Airo en la Región Loreto.

Estas experiencias o modelos de protección de áreas naturales llegaron a constituirse en referentes para el resto de los países latinoamericanos. Al mismo tiempo, comenzaron a atraer fondos de agencias internacionales como la Agencia de EE. UU. para el Desarrollo Internacional (USAID), Agencia Danesa de Desarrollo Internacional (DANIDA), Banco Mundial, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y otras.

La presente investigación aborda algunos aspectos administrativos de una de las Ejecutoras de Contrato de Administración de una de las Reservas Comunales de la Amazonía ubicada en Madre de Dios como es la Reserva Comunal Amaraakaeri, la misma que fue una de las primeras reservas comunales creadas en la zona, y que presenta algunas deficiencias en su gestión administrativa, particularmente en sus procesos logísticos y financieros que afectan negativamente en la gestión de los proyectos de desarrollo y protección impulsados gracias a la cooperación internacional.

Si bien no existen normas internacionales o nacionales respecto a la marcha administrativa de las Ejecutoras de Contrato de Administración de las reservas comunales de la Amazonía peruana, ya que se trata de organizaciones no gubernamentales con determinado nivel de autonomía y autogestión, sin embargo, existe la necesidad de optimizar su gestión con el aporte de los conocimientos administrativos, así como con la experiencia de los sectores públicos y privados que pueden aportar a fin de que dichas organizaciones cumplan de manera más eficiente su misión.

En ese contexto, el presente estudio ha efectuado tanto un diagnóstico del estado actual de los procesos logísticos y financieros, como una propuesta e implementación de acciones de fortalecimiento administrativo a fin de mejorar u optimizar la gestión de la cooperación internacional en la ECA-RCA Amaraakaerí, Madre de Dios, tomando como periodo de estudio los años 2016-2017.

Para una mejor comprensión del informe de investigación, se ha estructurado un conjunto de cinco capítulos, los mismos que contienen los siguientes aspectos:

Capítulo I: Contiene el Planteamiento del Problema, con sus componentes de situación problemática, formulación del problema, justificación y objetivos de la investigación

Capítulo II: Contiene el Marco Teórico Conceptual con sus componentes de bases teóricas, marco conceptual y antecedentes empíricos de la investigación.

Capítulo III: Contiene las Hipótesis y Variables con sus componentes de Hipótesis general y específicas, variables y operacionalización de variables.

Capítulo IV: Contiene la Metodología con sus componentes de ámbito de estudio, tipo y nivel de investigación, enfoque, diseño y método de investigación, unidad de análisis, población de estudio, tamaño de la muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, técnicas de análisis e interpretación de la información y técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.

Capítulo V: Contiene los Resultados y Discusión con sus componentes de Diagnóstico de los procesos logísticos y financieros de la ONG ECA-RCA, fortalecimiento de procesos logísticos, fortalecimiento de los procesos financieros, impacto de las acciones de fortalecimiento y discusión de resultados.

Finalmente se arriban a las conclusiones, recomendaciones y se adjuntan las fuentes bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

Las fuentes cooperantes internacionales comienzan a concebirse y aplicarse con el Plan Marshall, implementado a partir de 1947 por los Estados Unidos de Norteamérica (USA) luego de la segunda guerra mundial en Europa: sobre la base de esta modalidad la cooperación se extendió posteriormente a África, Latinoamérica y Asia. Hoy en día los fondos de financiamiento bajo la modalidad de cooperación son canalizados por los organismos no gubernamentales (ONGs) que funcionan bajo la modalidad de personas jurídicas sin fines de lucro.

En el Perú, la cooperación internacional está supervisada por el Consejo de Supervigilancia de Fundaciones (CSF), órgano encargado del control y la vigilancia de las fundaciones a nivel nacional y la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) creada mediante Ley Nro. 27692, del 12 de abril del 2002. Este organismo, como ente rector de la cooperación a nivel nacional tiene la responsabilidad de conducir, programar, organizar, priorizar y supervisar la cooperación internacional no reembolsable que ingresa al país, y que se gestiona a través del estado u otras organizaciones no gubernamentales, en función de la política nacional de desarrollo.

A nivel nacional vienen operando más de 1,423 ONGs, bajo el ámbito de la APCI. En la región de Madre de Dios funcionan varias organizaciones no gubernamentales; una de ellas es la Ejecutora de Contrato de Administración de la Reserva Comunal Amarakaeri - ECA RCA, creada por Decreto Supremo N° 031-2002-AG del 11 de mayo del 2002 para promover la protección de la Reserva Comunal Amarakaeri (RCA) y las poblaciones o comunidades nativas que se encuentran dentro de la Reserva, conforme a lo establecido en

la Resolución de Intendencia N° 019-2005-INRENA-IANP, que aprueba el Régimen Especial de Reservas Comunales.

En este marco, la ECA-RCA ha sido reconocido mediante la Resolución de Intendencia N° 017-INRENA-IANP de fecha 27 de abril del año 2006, integrado por diez comunidades nativas: Queros, San Miguel de Shintuya, Shipetiari, Diamante, Puerto Azul, Boca Isiriwe, Masenawa, San José del Karene, Puerto Luz y Barranco Chico, ubicadas en el ámbito de los distritos de Fitzcarrald (Boca Manu), Madre de Dios (Boca Colorado), y Huepetuhe de la Provincia del Manu.

La ECA-RCA tiene como función la administración de la Reserva Comunal, en coordinación con la Jefatura de la RCA y sobre la base de lo establecido en el Plan Maestro y demás instrumentos de gestión aplicables a las Reservas Comunales. Su objetivo es la promoción del aprovechamiento de los recursos naturales y servicios ambientales en forma sostenible, mejorando la calidad de vida de los pobladores de las comunidades nativas en armonía con la naturaleza.

Actualmente, la ECA RCA ejecuta fondos de tres donantes: de los Fondos Ambientales a nivel de Latinoamérica y el Caribe (PROFONANPE), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Rainforest USA. Ninguno de estos proyectos recobra el IGV y las operaciones institucionales están exoneradas del impuesto a la renta. Adicionalmente, recibe apoyo de las ONG's Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica (ACCA), World Wildlife Fund (WWF) y Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), mediante la contratación de consultores asignados al ECA RCA.

Institucionalmente, la ECA RCA no cuenta con un plan estratégico propio, utiliza el plan maestro de la RCA para suplir esta carencia, este documento detalla los lineamientos estratégicos, objetivos, actividades y responsables, sin embargo, tiene limitantes, dado que es un documento de gestión de una

Reserva Comunal (Área Natural Protegida y Territorio Indígena) y como tal, solo abordan temas ambientales y culturales, dejando de lado los aspectos administrativos, los cuales son de vital importancia para el ECA RCA y sus beneficiarios, así como para los donantes y/o cooperantes, porque no se cuenta con procedimientos formales, establecidos en documentos de gestión como son manuales y/o directivas o políticas contables y de control interno para la rendición de cuentas, lo cual incide en que los usuarios tardan en la presentación de los documentos denominados comprobantes de pago, como son facturas, boletas y otros comprobantes que respalden el cumplimiento de sus actividades, lo cual no permite el manejo adecuado de la ejecución del gasto de acuerdo al presupuesto de la institución, tampoco efectúan de manera oportuna los reportes de las actividades a fin de fortalecer la relación entre el ECA RCA y las diez comunidades que representa, así como entre la ECA-RCA y los cooperantes; de tal manera que se garantice un canal para facilitar la información administrativa y financiera sistematizada de los proyectos y actividades.

En síntesis, esta situación se refleja en los siguientes hechos:

- El ECA RCA no cuenta con documentos de gestión como manuales de procedimientos, directivas administrativas y plan estratégico, políticas contables, manual de control interno, etc.
- No cuenta con un sistema o software logístico-contable-presupuestal por proyectos, ajustado a sus necesidades y de personal especializado en la materia.
- Las condiciones geográficas y climáticas afectan las actividades, comisiones y labores del ECA RCA, lo cual no facilita la obtención de los comprobantes de pago, documentos sustentatorios y programación de ingresos y gastos.
- Los procedimientos se ejecutan como producto de la experiencia de los empleados y por las rutinas establecidas o adoptadas, más no de acuerdo a formalidades establecidas y orientadas a lograr una mayor eficiencia y eficacia administrativa.

Estas carencias y limitaciones inciden directamente en la gestión de la cooperación internacional, específicamente de los proyectos desarrollados con fuentes de apoyo internacional y sobre los que debería existir no solo un control permanente sino también un conjunto de propuestas de optimización.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo fortalecer los procesos logísticos y financieros para optimizar la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿En qué situación se encuentran actualmente los procesos logísticos y financieros de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017?
- ¿Cómo fortalecer los procesos logísticos de programación, adquisición, administración de bienes y soporte informático para optimizar la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017?
- ¿Cómo fortalecer los procesos financieros de programación, gestión, evaluación y soporte informático para optimizar la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017?
- Cuál es el impacto de las acciones de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros en la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios de acuerdo a los propios integrantes de la institución.

1.3 Justificación

1.3.1 Conveniencia

El presente estudio permite poner en práctica los conocimientos adquiridos en materia de procesos logísticos y financieros pero enfocados a una Organización No Gubernamental. Se busca explicar cómo el fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros puede optimizar la gestión de la cooperación internacional en una entidad no gubernamental, habida cuenta que existen referencias testimoniales de que las deficiencias logísticas y financieras suelen constituir problemas recurrentes en la institución, razón por la cual los resultados de la presente investigación serán de utilidad para esta organización y otras similares de la región.

1.3.2 Relevancia Social

Los resultados de la investigación beneficiarán indirectamente a las comunidades nativas involucradas en la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017, ya que toda mejora en los procesos logísticos y financieros repercute en la gestión de los proyectos de desarrollo social y consecuentemente en mejores bienes y servicios para las comunidades integradas en la organización. Además, los propios trabajadores de la ONG ECA-RCA podrán ejercer sus funciones y atribuciones con solvencia, claridad, simplicidad, pero sobre todo con eficacia y eficiencia como consecuencia del fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros.

1.3.3 Justificación Práctica

El fortalecimiento institucional de los procesos logísticos y financieros permite simplificar, sistematizar y formalizar procedimientos que por lo general se realizan de manera informal o se complican demasiado por no contar con una secuencia lógica y eficaz de los mismos para lograr los objetivos institucionales en materia logística y financiera. Dicha formalización de los procesos tiene a su vez una incidencia en la gestión de la cooperación internacional y consecuentemente en la eficiencia y eficacia de los procedimientos en cada una de las dimensiones tanto logísticas como financieras.

1.3.4 Justificación teórica

El estudio de los procesos logísticos y financieros en el marco de la gestión de la cooperación internacional permite profundizar los conceptos de cada una de las variables, dimensiones y subdimensiones que la integran a la luz de los criterios administrativos modernos adaptados a la realidad de una organización no gubernamental.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Fortalecer los procesos logísticos y financieros para optimizar la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017.

1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado en que se encuentran los procesos logísticos y financieros de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017.
- Fortalecer los procesos logísticos de programación, adquisición, administración de bienes y soporte informático para optimizar la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017.
- Fortalecer los procesos financieros de programación, gestión, evaluación y soporte informático para optimizar la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017.
- Determinar el impacto de las acciones de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros en la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios de acuerdo a los propios integrantes de la institución.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Bases teóricas

2.1.1 Procesos logísticos

Conrado et al. (2010) considera que “la logística es la función que se encarga de planear y coordinar todas las actividades necesarias para alcanzar niveles óptimos de servicio y calidad en los procesos”.

Para Barrientos (2014) la logística es “una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento eficiente de materias primas, y componentes, existencias en proceso y productos terminados”.

De acuerdo a Pinheiro et al. (2017) la logística es “un concepto que incluye el servicio al cliente, el tráfico, los medios de transporte, almacenaje, control de inventario, procesamiento de pedidos, compras, etc.”.

Por su parte García (2020) señala que “la logística se puede dividir en logística interna y logística externa en función de que se realice en el interior de las instalaciones productivas o entre instalaciones productivas”.

2.1.1.1 Proceso logístico de programación

Para Atencia (2019) la programación es el punto de partida del proceso logístico, porque en esta etapa se determinan la cantidad y la oportunidad de los bienes y servicios que una organización necesitará para hacer efectivas sus actividades y metas. Según este autor comprende las etapas de: reconocimiento de la necesidad, descripción de la necesidad, determinación de las fuentes de abastecimiento, identificación de los precios y demás características asociadas a la provisión futura de bienes y servicios.

Por otro lado, si bien la entidad que se estudia en la presente investigación no está regulada por el Sistema Nacional de Abastecimiento, D. Leg. N° 1439

(2018), existen algunos criterios que bien podrían servir a los procesos logísticos de la ONG. Entre estos se encuentran, la programación multianual de bienes, servicios y obras, el cual consiste en prever los bienes, servicios y obras que serán necesarios para el funcionamiento de la entidad, lo cual concluye en la formulación de un cuadro de necesidades para el cumplimiento de metas en un periodo de 2 o 3 años. La norma aludida plantea además que para la formulación del cuadro multianual de necesidades se requiere saber con anticipación la programación de inversiones, la información respecto al catálogo de bienes y servicios y un registro de proveedores.

2.1.1.2 Proceso logístico de adquisición

Es la fase en la cual se determina los bienes a adquirir y las prestaciones de servicios necesarios para el funcionamiento de la organización. Requiere una planificación y evaluación de los proveedores adecuados que aseguren el mejor precio, tiempo de entrega y calidad de productos y/o servicios. Algunos autores señalan que el proceso de adquisición es la fase por la que pasa una organización desde que se prevé una necesidad hasta que adquiere un producto o servicio para resolverla. Las fases del proceso de adquisición son: la determinación de la necesidad de un bien, de un servicio o de una obra; la investigación respecto a las posibles opciones de adquisición para solucionar dicha necesidad; la decisión de adquisición en el cual se conoce y comprende las alternativas que existen en el mercado para resolver tal necesidad y la selección de la alternativa que encaja mejor en la necesidad de la organización; la acción que implica el proceso de adquisición en sí misma.

Para Olivier (2021), “el proceso de adquisición es un modelo sistemático, que representa las etapas por las que pasa un consumidor desde que toma la decisión de adquirir un producto o servicio”. Las fases del proceso de compra son los siguientes:

a. Reconocimiento de Necesidad

El proceso de adquisición comienza cuando un consumidor se da cuenta de que tiene una necesidad, un problema que desea resolver o un vacío que desea llenar.

b. Búsqueda de información

Fase del proceso de adquisición que comienza cuando el cliente busca información que le ayudará a comprender mejor su situación e identificar qué solucionará sus problemas.

c. Evaluación de opciones

Una vez que se completa la búsqueda de información inicial, los consumidores o usuarios comienzan a evaluar sus opciones para determinar cuál es la mejor solución para su problema.

d. Decisión de adquisición

En esta fase del proceso de compras, el consumidor está listo para hacer la compra. Ha tomado su decisión sobre qué producto, servicio, marca o solución es mejor y está listo para comprar.

e. Evaluación post-adquisición

En esta última etapa del proceso de compras el consumidor ya compró el producto o servicio. Pero eso no significa que el proceso esté completo. Ahora es el momento cuando reflexiona sobre si tomó la decisión correcta.

El Sistema Nacional de Abastecimiento D. Leg. 1439 (2018), señala por su parte algunos aspectos que son aplicables a una organización no gubernamental como la ECA-RCA, pese a que ésta última no es parte del sistema de abastecimiento. Para esta norma la adquisición comprende las actividades de: contratación, registro y gestión de contratos.

Las organizaciones no gubernamentales no son ajenas a la gestión de adquisiciones, porque necesitan determinar sus necesidades, buscar información respecto a los probables proveedores, convocar a postores,

evaluar propuestas, elegir a los proveedores más convenientes, efectuar los contratos de compra, verificar la compra y evaluar las adquisiciones.

2.1.1.3 Proceso logístico de administración de bienes

Para esta fase del proceso logístico tomamos en cuenta el subcapítulo IV del D. Leg. 1439 (2018). Siempre haciendo la aclaración de que esta norma no tiene alcance a las ONGs sino a las instituciones públicas. Sin embargo, existen algunos conceptos y procedimientos que son totalmente aplicables a una ONG como la que se está estudiando en la presente investigación. La administración de bienes tiene que ver con la gestión de recursos y comprende básicamente las siguientes actividades: almacenamiento de bienes y muebles, distribución, mantenimiento y disposición final.

Se comprenderá que una ONG no es ajena a estos procesos logísticos de la administración de bienes, debido a que realizan o necesitan realizar operaciones de almacenamiento, distribución, mantenimiento y disposición final. Probablemente sean menos complejas y burocráticas que en el sector público pero este tipo de operaciones son igualmente indispensables para la organización.

2.1.1.4 Proceso logístico de soporte informático

Este proceso también es un aporte del sistema de abastecimiento establecido por el subcapítulo V del D. Leg. 1439 (2018). Esta referido a la necesidad de contar con un sistema informático de gestión logística, el mismo que establece que el registro del sistema de abastecimiento es obligatorio y funciona bajo una lógica de datos abiertos.

Por otro lado, para el caso de las organizaciones no gubernamentales, los planteamientos de De Asís et al. (2017) son pertinentes cuando señala que es imprescindible que estas organizaciones cuenten con un soporte informático de estructura práctica, que les permita manejar de manera

diferenciada los distintos proyectos en actividad, e incluso los proyectos ya concluidos.

Estos mismos autores señalan que “la informática se ha impuesto también en las entidades sin ánimo de lucro, por lo que es indispensable disponer de las herramientas informáticas necesarias para la gestión” (p. 48).

En el marco de estas propuestas se puede concluir que, para efectos del control de sus procesos logísticos, las ONG's deben poseer un sistema informático propio, además de estar integrados a un sistema informático a nivel de las ONG'S de la zona, generar una base de datos de los distintos proveedores y desarrollar un sistema de información relativa a sus procesos logísticos y de abastecimiento.

2.1.2 Procesos financieros

Los procesos financieros tienen básicamente que ver con la administración de los recursos económicos de la organización, dicha administración implica un conjunto de procesos y procedimientos que aseguran la planeación, la ejecución, la evaluación y el control de los recursos financieros, a los cuales se agrega el soporte informático de los procesos que implica su registro y sistematización, a fin de facilitar la evaluación por parte de los entes supervisores, cooperantes y de los propios usuarios internos de una organización.

La ONG ECA-RCA Madre de Dios, no es una entidad pública estrictamente hablando, no pertenece al sistema financiero de la República, debido a su naturaleza de organización no gubernamental, sin embargo, gestiona recursos financieros de carácter público porque se trata de donaciones procedentes de instituciones extranjeras para beneficio de las comunidades nativas del oriente peruano. En ese sentido, es factible utilizar criterios teóricos generales, públicos, privados o mixtos para fundamentar la sistematización de los procesos financieros de dicha organización.

El D. Leg. 1436 (2018) establece el marco de la administración financiera del sector público, propone tres procesos financieros: la programación, la gestión y la evaluación de recursos públicos. En ese sentido, es conveniente entrelazar conceptos que permitan una adecuada planificación y programación de recursos en las instituciones públicas pero que también pueden ser de utilidad para las organizaciones no gubernamentales, al menos a título de referencia teórica.

2.1.2.1 Proceso financiero de programación de recursos

Toda organización necesita algún grado de planificación y programación de sus recursos financieros, ya sea multianual o anual. Dicha planificación y programación ayudará a establecer un horizonte de posibilidades de acción para beneficio de los usuarios de la organización. El D. Leg. 1436 (2018) señala que la programación de recursos tiene por finalidad contar con una previsión multianual que le permita contribuir a la ejecución de políticas públicas y decisiones futuras respecto al gasto en un marco de contingencias y proyecciones macroeconómicas.

En el campo de las organizaciones no gubernamentales, este proceso puede ser denominado solamente como programación directamente, y tendría como finalidad establecer criterios, parámetros y políticas de financiación a futuro, todo lo cual derivaría en la formalización de un plan financiero o concretamente de un presupuesto.

2.1.2.2 Proceso financiero de gestión de recursos

En el caso de las organizaciones no gubernamentales, la gestión de los recursos financieros está referido a la ejecución o aplicación de las inversiones, la gestión de los activos y pasivos y los compromisos asumidos con los proveedores de bienes y servicios y sus correspondientes pagos, los gastos administrativos o de personal que implican la ejecución de las

inversiones y en general toda ejecución derivada de sus presupuestos económicos y financieros.

2.1.2.3 Proceso financiero de evaluación de la gestión de recursos

En el caso de una organización no gubernamental, si bien no es necesario aplicar tanta complejidad procedimental, es conveniente desarrollar algún grado de evaluación o control de los recursos económicos donados por la cooperación internacional. Efectivamente se debe efectuar un seguimiento y control de las inversiones y los gastos, también se debe efectuar un proceso contable riguroso para establecer debidamente el manejo de activos, pasivos y patrimonio, igualmente se debe realizar algún grado de control estadístico de las finanzas, y por supuesto, también se deberá realizar una evaluación del presupuesto institucional, ya sea aplicando normas de control interno o realizando auditorías periódicas de carácter interno o externo.

2.1.2.4 Proceso financiero de soporte informático

En cuanto a las organizaciones no gubernamentales u organizaciones en general, se puede señalar que hoy es imprescindible contar con soportes informáticos de los procesos financieros, económicos, contables, etc. Toda operación o movimiento económico debe ser registrado en el sistema informático de la organización y servir de orientación no solo para la toma de decisiones por parte de los directivos sino para la rendición de cuentas frente a las comunidades nativas a las que sirven. Obviamente se requieren no solo equipos y dispositivos informáticos sino también software o aplicativos idóneos para organizaciones no gubernamentales, además de un proceso de capacitación a todo el personal y directivos.

2.1.3 Gestión de la cooperación internacional

2.1.3.1 Aspectos generales

De acuerdo a Correa (2011) el término “gestión proviene del latín *gestio*, que significa: administrar, gestionar o dirigir”. Actividad profesional tendiente a

establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”.

Por otro lado, la cooperación, de acuerdo a Centeno (s.f.), es “una forma noble y constructiva de conducta, mueve al hombre a vivir en armonía con sus semejantes y es una respuesta positiva de la personalidad al medio ambiente”.

2.1.3.2 La cooperación internacional

Para Chani y Scartascini (2009) “la cooperación internacional constituye sin dudas hoy en día un pilar insoslayable para la consecución de parámetros deseables de desarrollo en numerosas regiones del mundo”.

La cooperación internacional o las ayudas oficiales al desarrollo se enmarcan en dos grandes criterios: los intereses del donante y las necesidades del receptor o país socio. Así “la cooperación puede darse en diferentes niveles, direcciones y formas, dando origen a la Cooperación Sur-Sur, la Cooperación Triangular, y la Cooperación para el Desarrollo Nacional” (Cooperación Chilena para el Desarrollo, 2022).

De acuerdo a Duarte y González (2014) “el concepto de cooperación internacional no posee una definición única que sea válida para todo tiempo y lugar, ha experimentado siempre cambios en función del pensamiento, las políticas y los valores presentes en las relaciones internacionales”.

No obstante, algunos países se distinguen por efectuar algunos tipos de cooperación que se aproximan más a ayudas internacionales para atender necesidades prioritarias de poblaciones en situación de desventaja o proteger determinados recursos biológicos o ambientales en zonas en los cuales no existe la suficiente protección legal y política de los mismos.

2.1.3.3 Gestión administrativa

De acuerdo a Gonzales et al. (2020) “la gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control” (p. 33).

Estos mismos autores destacan que “la gestión administrativa está a cargo de los ejecutivos, que supervisan las operaciones de la organización, aseguran que los recursos sean utilizados de manera correcta, y que el flujo de información sea efectivo” (p. 33).

La Gestión Administrativa comprende los siguientes procesos:

a. Planeación

Esto es lo primero que se realiza en un proyecto. En este primer punto se establecen los objetivos, el presupuesto y las actividades para lograr el cometido.

b. Organización

Se requiere ubicar a los trabajadores en su área de trabajo, por lo que, es ideal formar grupos o departamentos en la empresa para que brinden comodidad y seguridad a los empleados, designar las tareas correctas en las manos correctas, para aprovechar el máximo potencial de cada empleado.

c. Dirección o ejecución

Implica dirigir correctamente a los trabajadores, pues en ocasiones las metas se desvanecen y se pierde el enfoque que se tenía. El profesional de esta área puede reestablecer las estrategias si es realmente necesario, tiene que mantener una comunicación activa y evaluar el rendimiento de la organización en forma constante.

d. Control

Es importante implantar estrategias para comprobar que lo planificado, organizado y ejecutado esté progresando de forma satisfactoria y efectiva

hacia el alcance del objetivo. Esto permitirá tomar decisiones de sustitución de actividades o de reorientación del proceso, que permitan optimizarlo.

2.1.4 Organizaciones no Gubernamentales

De acuerdo al Plan Internacional (2021) las ONGs “son organizaciones privadas y sin ánimo de lucro que surgen a raíz de iniciativas civiles y populares, están vinculadas a proyectos sociales, culturales, de desarrollo u otros, que generen cambios estructurales en determinados espacios, comunidades, regiones o países”.

Las siglas ONG significan Organización No Gubernamental y se utilizan para denominar un tipo específico de organizaciones. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas –ONU- se trata de una “organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional”. El Banco Mundial (BM) es más específico al definirla como “organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario”. En igual sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) la define como “organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas”.

2.1.5 Reserva comunal

Según la Ley de Áreas Naturales Protegidas (1997), las reservas comunales son áreas destinadas a la conservación de la flora y fauna silvestre en beneficio de las poblaciones rurales vecinas, cuyo uso y comercialización de sus recursos se realiza bajo planes de manejo aprobados y supervisados por la autoridad y conducidos por los mismos beneficiarios. La Reserva Comunal es una categoría de área natural protegida, de uso directo, destinada a la conservación de la flora y fauna silvestre, en beneficio de las poblaciones

locales y comunidades campesinas o nativas pertenecientes a los pueblos indígenas (SERNANP, 2016).

2.1.5.1 Qué es un área natural protegida

De acuerdo al SERNANP (s.f.) “son los espacios continentales y/o marinos del territorio nacional, reconocidos y declarados como tales, incluyendo sus categorías y zonificaciones, para conservar la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico”.

2.2 Marco conceptual

Gestión

Toda “actividad dirigida a obtener y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización” (Murray, 2002). Puede entenderse también como la herramienta que engloba fases de la administración

Logística

“La logística comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, el traslado y almacenamiento de materiales y productos” (Cuatrecasas, 2012).

Contabilidad

“La contabilidad es un sistema de información, y como tal está encargada del registro, la elaboración y la comunicación de información, fundamentalmente de naturaleza económico-financiera” (Alcarria, 2012).

Compras

“El proceso de compras y adquisiciones es el proceso de aprovisionamiento de insumos, repuestos y materiales en la cantidad necesaria, la calidad adecuada y el precio conveniente” (Requena, 2014).

Almacén

“La gestión del almacén se centra en la recepción, almacenamiento y movimiento de los productos, hasta los puntos de consumo, sin olvidar el debido tratamiento de la información que se genera como consecuencia de la actividad diaria del mismo” (Campo et al., 2011).

Comunidad Nativa

“Las comunidades nativas están constituidas por conjuntos de familias vinculadas por los elementos de: idioma o dialecto; características culturales y sociales; y tenencia y usufructo común y permanente de un mismo territorio con asentamiento nucleado o disperso” Decreto Ley N° 22175 (1978).

Supervisión

“El término supervisión proviene etimológicamente de las palabras latinas *super* (sobre) y *videre* (ver). Unidas, significan: visión desde arriba”. En el Diccionario de la Lengua Española, supervisar significa “ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros” (Puig, 2009).

Presupuesto

“La elaboración de un presupuesto les permite a las empresas administrar adecuadamente sus ingresos y egresos, de tal manera que estas cuenten con los instrumentos necesarios para alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo” (ESAN, 2020).

2.3 Antecedentes Empíricos de la Investigación

2.3.1 Antecedentes Internacionales

Veloza (2018), en su artículo científico denominado: “*Aplicación de Logística Esbelta en ONG’s de Desminado Humanitario*”, en la Universidad Militar Nueva Granada de Colombia, tuvo como objetivo fue definir e identificar los tipos de desperdicios que se pueden encontrar en los procesos logísticos de una ONG de desminado humanitario. Los resultados de la investigación señalan que “la implementación de la logística esbelta como un pilar fundamental en la gestión de materiales, herramientas y equipos en una ONG

de desminado humanitario, permite que se reduzcan y/o eliminen desperdicios a través de la cadena de abastecimiento”.

García (2018), en su estudio: *“Automatización del Proceso de Almacenamiento y Distribución de Inventario de Mercancías en Organizaciones No Gubernamentales (ONG)”*, se plantea como objetivo la mejora del proceso de abastecimiento y distribución de inventario de mercancías en Organizaciones No Gubernamentales. Las conclusiones a las que arribó el estudio señalan que: se logró implementar el software contable para controlar el proceso de abastecimiento y distribución de mercadería. Se logró capacitar al personal de abastecimiento a pesar de los inconvenientes de edad (40 a 65 años) a fin de que logren manejar y controlar el software y de esa manera tener un control y manejo adecuado del almacenamiento y distribución de los inventarios de la ONG (García R. , 2018).

2.3.2 Antecedentes Nacionales

Chinguel y Pauccara (2020), en su investigación denominada: *“Control Interno y la Gestión Logística de una Organización no Gubernamental”*, se plantea como objetivo general describir si la aplicación del control interno mejora la gestión logística de una organización no gubernamental. Las conclusiones a las que arribó fueron: “la organización carece de un control interno para poder realizar los procesos que permitan tener un ambiente de control idóneo; el personal desconoce cuáles son sus funciones y los procedimientos que deben realizar; la administración no fomenta los valores éticos adecuados y generalizados dentro de la organización”.

Peinado (2019), en su artículo científico denominado: *“El Plan Estratégico Logístico: una Propuesta para una empresa sin Ánimo de Lucro”*, se plantea como objetivo principal “proponer un plan estratégico logístico para una empresa de carácter social sin ánimo de lucro que se ajuste a la estrategia corporativa y potencialice el logro de sus objetivos organizacionales”. Concluye señalando que: “se deben realizar cambios en la gestión logística de la empresa y la manera cómo se integra a la red de valor; además, se hace

necesario desarrollar estrategias conjuntas con los socios de negocio que permitan obtener mejoras continuas en la logística empresarial porque se vislumbran falencias en cuanto al uso de tecnologías para el manejo de la gestión logística”.

Lazo, Quezada y Sánchez (2017), en su Tesis intitulada: *“Propuesta de un Programa de Desarrollo de Proveedores en una ONG: Caso TECHO*, se propone como objetivo “construir un Programa de Desarrollo de Proveedores que contribuya en la propuesta de valor de la ONG TECHO, tomando en cuenta la relación con sus proveedores más relevantes de construcción de casas”. Concluye señalando que un “Programa de Desarrollo de Proveedores contribuye en la propuesta de valor de la ONG TECHO debido a que, con el desarrollo del proveedor, la capacidad de oferta por parte del mismo aumenta al optimizar sus procesos; lo que se traduce en recursos de mayor calidad, disminución de costos y mejores servicios brindados; por lo cual, TECHO también tendrá la capacidad de aumentar la oferta de su servicio de construcción de viviendas”.

Contreras (2018), en su investigación denominada: *“Administración de la Cadena de Suministros y su Relación con la Eficiencia del Área de Logística de la ONG Vida, Lima-2018”* se propuso como objetivo “conocer la relación existente entre administración de la cadena de suministros y la eficiencia del área de logística de la ONG VIDA, Lima-2018”. Concluye afirmando que “existe relación significativa entre la Administración de la Cadena de Suministro y la eficiencia del área de logística de la ONG VIDA, Lima - 2018, obteniendo un coeficiente de correlación Rho de Pearson de 0.724, esto nos indica que la correlación es alta entre las variables de estudio”.

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

La aplicación de estrategias de formalización procedimental y el uso de nuevos formatos en los procesos logísticos y financieros contribuye a la optimización de la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017.

3.1.2 Hipótesis específicas

- Los procesos logísticos y financieros de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017 presentan deficiencias documentales y procedimentales en sus procesos logísticos y financieros.
- La formalización de procedimientos y el uso de nuevos formatos en los procesos logísticos de programación, adquisición, administración de bienes y soporte informático optimiza la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017.
- La formalización de procedimientos y el uso de nuevos formatos en los procesos financieros de programación, gestión, evaluación y soporte informático, optimiza la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017.
- Las acciones de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros impactan de manera positiva en la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017 de acuerdo a los propios integrantes de la institución.

3.2 Variables

3.2.1 Identificación de variables

- Fortalecimiento de los procesos logísticos
- Fortalecimiento de los procesos financieros
- Gestión de la cooperación internacional

3.2.2 Operacionalización de variables

La operacionalización de variables se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Subdimensiones
Procesos Logísticos	Son las actividades orientadas al flujo de recursos, bienes y servicios dentro de una organización a través de una cadena de suministro.	Los procesos logísticos implican: la programación, adquisición, administración de bienes y soporte informático.	Programación	Cuadro de necesidades Registro de proveedores.
			Adquisición	Adquisición de bienes y servicios Contratación de consultores externos
			Administración de bienes y servicios	Almacenamiento de bienes Distribución de bienes y servicios
			Soporte informático	Disposición de software informático logístico Manejo adecuado del software informático
				Procesos financieros
Gestión de recursos financieros	Pagos por adquisiciones de bienes y servicios Pagos por gastos administrativos			
Evaluación o control de recursos financieros	Seguimiento financiero de los proyectos Evaluación financiera de los proyectos.			
Soporte informático de recursos financieros	Software informático financiero. Reportes financieros.			
	Gestión de la cooperación internacional	Los procesos de la gestión de la cooperación internacional son la planeación, organización, dirección y control.	Gestión	
Organización				
Dirección				
Control				

Nota. Elaboración propia con base en las teorías

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Ámbito de estudio: localización política y geográfica

4.1.1 Ubicación geográfica y política del ECA RCA

La Ejecutora del Contrato de Administración de la Reserva Comunal Amarakaeri (ECA-RCA) se encuentra ubicada en la Región de Madre de Dios, Provincia del Manu y abarca territorios de los distritos de Fitzcarrald, Manú, Madre de Dios y Huetpetuhe. Ocupa una extensión de 402,335.62 Hectáreas. Cuenta con dos zonas de acceso: el río Alto Madre de Dios y la zona del río Karene, Madre de Dios.

De acuerdo a la información de la misma ECA-RCA, se trata de una organización técnica que co-administra junto al Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) el área que forma parte del territorio ancestral del pueblo originario Harakbut.

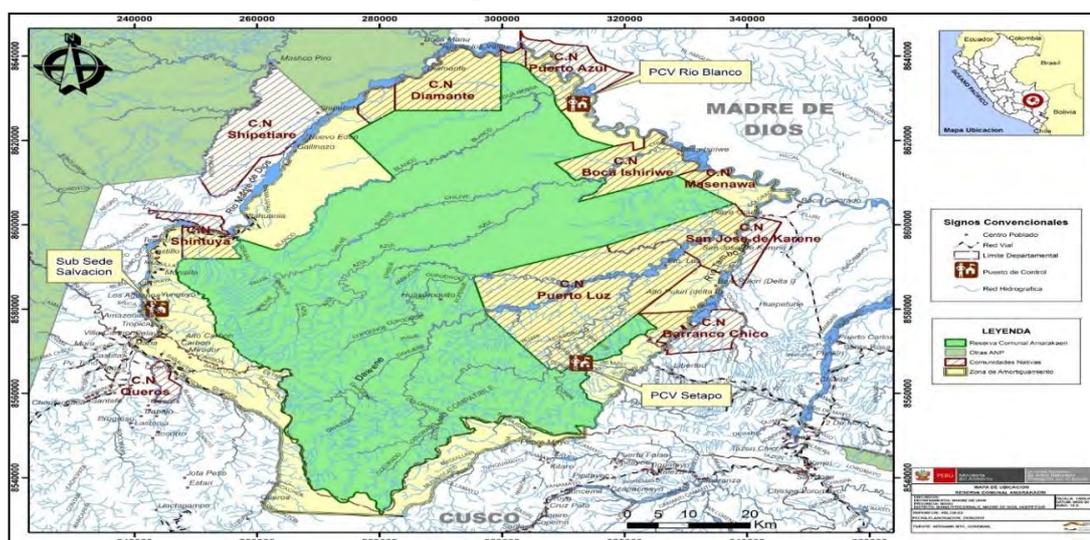


Figura 1

Mapa Reserva Comunal Amarakaeri (RCA).

Nota. Tomado de la Reserva Comunal Amarakaeri (RCA)

4.2 Tipo y nivel de investigación

4.2.1 Tipo de estudio

La investigación es aplicada porque utiliza conocimientos establecidos por la ciencia administrativa para estudiar y fortalecer los procesos logísticos y financieros de una organización no gubernamental en el marco de los recursos provenientes de la cooperación internacional. Sánchez et al. (2018) señala al respecto que las investigaciones aplicadas pueden también ser consideradas como “investigaciones pragmáticas o utilitarias porque aprovechan los conocimientos logrados por la investigación básica o teórica para el conocimiento y solución de problemas” (p79).

4.2.2 Nivel de investigación

La investigación es en parte descriptiva y en parte explicativa, porque realiza en primer lugar un diagnóstico básico de la situación actual de los procesos logísticos y financieros, sobre cuyos resultados se ejecuta un proceso de fortalecimiento, cuya implementación e impactos es finalmente valorada por los mismos integrantes de la ECA-RCA. Sánchez et al. (2018) señalan que las investigaciones descriptivas son el primer nivel de investigación y están orientadas a describir fenómenos e identificar características del estado actual. Respecto a las investigaciones explicativas, puntualizan que se trata de una investigación sustantiva en el que el investigador formula preguntas acerca de las relaciones de causa a efecto en determinados fenómenos de estudio.

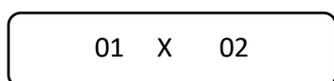
4.3 Enfoque de investigación

El enfoque utilizado en la presente investigación es mixto (con énfasis cualitativo), debido a que se utiliza procedimientos e instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos para realizar el estudio. Hernández et al. (2014) señalan que “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos

sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de la información recabada a fin de lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

4.4 Diseño de investigación

La investigación utiliza el diseño pre-experimental en su modalidad más básica, utiliza encuestas pre test y posttest aplicado a un solo grupo en dos momentos determinados, sin efectuar controles en ningún tipo de variables intervinientes. Se trata de un diseño que carece de las rigurosidades exigidas a las investigaciones experimentales o cuasiexperimentales, pero que intenta probar una hipótesis, introduciendo una modificación o intervención en las variables independientes (fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros) para provocar algún cambio en la variable dependiente (gestión de la cooperación internacional), pero considerando un solo grupo de evaluación (miembros integrantes de la ECA-RCA), al cual se le aplica las encuestas pretest y posttest. Al respecto, Sánchez et al. (2018) señalan que “el diseño pre-experimental presenta un control mínimo de variables y fuentes de invalidez. Entre los diseños más conocidos de este tipo se encuentran: a) diseño de un grupo solo después, b) diseño pre test-posttest con un solo grupo, c) diseño de comparación estática o comparación de grupos solo después” (p. 55). Una forma gráfica de caracterizar el diseño pre-experimental con pretest-posttest en un solo grupo, sería el siguiente:



Donde:

01: Pretest

02: Posttest

X: Presencia de variable independiente o experimental. (Sánchez y otros, 2018, p. 53).

4.5 Método de Investigación

Es hipotético deductivo, porque como lo señala Sánchez et al. (2018) “se hace uso de procedimientos lógicos deductivos, partiendo de un supuesto o planteamiento a priori que hay que demostrar” (p. 91).

4.6 Unidad de análisis

Está representada por los procesos logísticos y financieros de la Ejecutora de Contrato de Administración de la Reserva Comunal Amarakaeri (ECA-RCA) localizada en la selva sudeste del Perú, en la Provincia del Manu, Región Madre de Dios.

4.7 Población de estudio

Para el análisis de los procesos logísticos y financieros de la Ejecutora de Contrato de Administración de la Reserva Comunal Amarakaeri (ECA-RCA) la población está conformada por 24 personas, de los cuales 10 son directivos y representan a las diez (10) comunidades nativas, 6 administrativos y otros 6 directivos de la ONG-ECA-RCA, a los cuales se agregó 2 coordinadores de proyecto.

4.8 Tamaño de la muestra

Siendo una población pequeña, se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico, es decir, no fue necesario efectuar ningún tipo de muestreo, lo que significa que la aplicación de los instrumentos, especialmente la encuesta, fue aplicada a toda la población.

4.9 Técnicas e instrumentos de recolección de información

4.9.1 Observación

Esta técnica se utiliza para identificar las características de los procedimientos logísticos y financieros utilizados por la ECA-RCA en su quehacer cotidiano, ello debido a que existen muy pocos documentos normativos de gestión, y la mayoría de los procedimientos en materia logística y financiera se realizan de

acuerdo a los usos y costumbres del personal administrativo o dirigentes de la ECA-RCA. La ficha de observación utilizada se encuentra en el Anexo 3.

4.9.2 Revisión documental

Esta técnica fue utilizada para realizar una revisión de la poca documentación existente en materia de procesos logísticos y financieros, a fin de establecer con ellos un diagnóstico que permitiera realizar un proceso de fortalecimiento, consistente en la formalización de algunos procedimientos y formatos que permitieran mejorar la gestión de los procesos logísticos y financieros, y por ende, de la gestión de la cooperación internacional. La ficha de revisión documental utilizada se encuentra en el Anexo 4.

4.9.3 Encuesta.

Mediante esta *técnica* se recopiló información de los sujetos de estudio (directivos, administrativos y representantes de comunidades), en dos momentos. El primero para determinar el estado en que se encuentran los procesos logísticos y financieros y la gestión de la cooperación internacional antes del proceso de fortalecimiento (pretest), y el segundo, para determinar la variación o impacto generado por la intervención o modificación de los procesos en la gestión de la cooperación internacional (postest). Entre un momento y otro, pasó aproximadamente 6 a 7 meses, suficiente tiempo como para preguntar al personal de la entidad, si había algún impacto positivo como consecuencia del proceso de fortalecimiento. El formato de la encuesta utilizada se encuentra en el Anexo 2.

4.10 Técnicas de análisis e interpretación de la información

4.10.1 Análisis de datos acopiados mediante observación y revisión documental

La información recopilada a través de la observación y la revisión documental se procesó utilizando el método cualitativo en función de las dimensiones y subdimensiones establecidas en la operacionalización de variables.

El análisis de esta información se realizó de manera cualitativa, es decir, describiendo y caracterizando la situación que presentan los procesos logísticos y financieros en función de determinados criterios teórico-normativos establecidos en el marco teórico conceptual.

4.10.2 Análisis de datos acopiados mediante encuesta

La información recopilada a través de la encuesta fue procesada con la ayuda de hojas de cálculo Excel y analizada mediante el método estadístico descriptivo en función de los puntajes asignados por los encuestados a cada una de las dimensiones y subdimensiones de los procesos logísticos y financieros, tanto en el pretest como en el postest, estableciéndose las diferencias entre los dos momentos, y consecuentemente, los impactos generados por la variable independiente (fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros) en la gestión de la cooperación internacional.

4.11 Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

Para demostrar la veracidad o falsedad de las hipótesis planteadas, especialmente de la cuarta hipótesis específica, se recurrió a la prueba de hipótesis mediante el modelo estadístico paramétrico t de student, debido a que se trata de una muestra < de 30 sujetos y presenta condiciones de normalidad. La variación o incremento en los puntajes promedios a favor del postest implica que la intervención realizada en los procesos logísticos y financieros en términos documentales y procedimentales fue positiva y permitió fortalecer y optimizar la gestión de la cooperación internacional.

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Diagnóstico de los procesos logísticos y financieros de la ONG ECA-RCA

A efectos de realizar un diagnóstico de los procesos logísticos y financieros de la ONG ECA-RCA se ha recurrido a la revisión documental, habida cuenta que es la fuente más confiable para observar, reconocer y calificar si los procesos logísticos y financieros se están realizando de acuerdo a los criterios logísticos y financieros de carácter general, así como a los criterios específicos existentes en la literatura.

No se trata de un estudio exhaustivo, específico y detallado de todos los procesos, procedimientos y actividades de carácter logístico y financiero, sino del análisis de determinados procesos claves que son vitales para tener una información aproximada acerca del estado en que se encuentran estos procesos en esta organización no gubernamental.

En la tabla de operacionalización de variables se ha señalado los subprocesos que fueron materia de análisis especial en cada una de las dimensiones que componen cada proceso.

5.1.1 Diagnóstico de procesos logísticos

5.1.1.1 Programación

La programación en los procesos logísticos implica muchos subprocesos, que van desde el análisis de metas logradas en periodos anteriores a la planificación estratégica de largo plazo, la planeación anual u operativa, la determinación de necesidades, el presupuesto, la cotización de bienes o servicios, la evaluación de cotizaciones, selección y aprobación de propuestas, adquisiciones, conformidad de bienes o servicios, el pago o cancelación de los bienes o servicios, etc., además del registro de proveedores, etc. En el siguiente diagnóstico solamente abordaremos cómo se determina actualmente el cuadro de necesidades y si la organización

cuenta con su registro de proveedores debidamente formalizado. Estos subprocesos son fundamentales antes de efectuar las adquisiciones de bienes o servicios.

a) Cuadro de necesidades

De la revisión documental efectuada, se ha determinado que la ONG ECA-RCA no cuenta con un cuadro de necesidades, ni formal ni informalmente establecido. Si bien diseña y formula proyectos de distinta naturaleza, ya sea para el mejoramiento de la infraestructura de la organización, atención de las necesidades básicas de las comunidades nativas; vigilancia del patrimonio territorial, biológico y cultural de dichas comunidades, y por los cuales solicita apoyo financiero a distintas entidades internacionales, no establece formalmente ninguna previsión de las necesidades de bienes y servicios valorizado que se requerirá para ejecutar su presupuesto en el futuro. Esta realidad es confirmada tanto por el diagnóstico de procedimientos administrativos y financieros realizado el año 2016 por la ONG como por las personas encuestadas en la presente investigación, quienes afirman que efectivamente no existe ningún cuadro de necesidades. Esta situación convierte el proceso logístico de adquisiciones en una tarea siempre nueva e incierta, sin embargo, las necesidades de muchos bienes y servicios son repetitivos no solo cada año sino cada mes, de allí que contar con un cuadro de necesidades permitiría distinguir las necesidades cotidianas o frecuentes de las necesidades extraordinarias.

b) Registro de proveedores

El diagnóstico de procedimientos administrativos y financieros realizado el año 2016 confirma también que la ONG ECA-RCA no cuenta con un registro de proveedores de bienes y servicios. Las cotizaciones se efectúan siempre a distintos proveedores, sin contar con la información detallada de los mismos, ni el grado de formalidad y seguridad que brindan en la provisión de bienes y servicios. Un registro de proveedores permite contar con toda la información actualizada de los proveedores que ofertan bienes y servicios a la

organización, entre los cuales se encuentran: razón social, actividad económica, línea de productos y/o servicios que provee, años de actividad empresarial, directivos o propietarios, lista de precios, dirección, correo electrónico, teléfono de contacto, responsable de contacto, registro unificado de contribuyente, etc. La carencia de este registro hace que la organización tenga que solicitar cada vez información o cotizaciones a empresas nuevas con el inconveniente que pueden no ser proveedores con garantía suficiente para la provisión de bienes y/o servicios. Igualmente, la carencia de registro de proveedores impide contar con acuerdos o alianzas con sus proveedores para contar con una reducción de precios o mejoras de calidad.

5.1.1.2 Adquisición

El proceso de adquisición está integrado por todos los procedimientos y actividades mediante los cuales se gestiona la obtención de bienes, servicios y obras para el logro de resultados y el cumplimiento de metas de la ONG ECA-RCA. Entre estos procedimientos se encuentran la convocatoria a proveedores, selección y formalización de relaciones contractuales; implica también el seguimiento o monitoreo de la ejecución de los contratos de los bienes, servicios y obras hasta la culminación de los mismos; pero también tiene que ver con los procedimientos de registro y formalización de la tenencia o propiedad de los bienes que fueron adquiridos por la organización. En el presente diagnóstico abordaremos solamente los procedimientos de adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría que son algunos de los procedimientos más comunes en la organización.

a) Adquisición de bienes

La adquisición de bienes en la ONG ECA-RCA se realiza de manera directa e inmediata cada vez que se necesita un bien o una obra. Actualmente, la organización no cuenta con un procedimiento estandarizado para efectuar sus procesos de adquisiciones, efectuar sus convocatorias, realizar sus procesos de selección de proveedores o formalizar sus relaciones contractuales con las empresas proveedoras. Por otro lado, tampoco se efectúa un seguimiento a

los acuerdos o contratos de adquisición o construcción de obras para verificar el cumplimiento y ajuste de tales bienes u obras a los requerimientos de la organización. Tampoco se realiza un adecuado proceso de registro de bienes, obras o servicios para formalizar la tenencia o derechos de propiedad de la ONG sobre los bienes que adquiere. Si bien efectúan las convocatorias, la selección de proveedores y la aprobación de propuestas para la compra o adquisición de bienes, estos procedimientos no cuentan con flujogramas ni con plazos estandarizados que garanticen una adecuada compra de bienes y servicios en términos de precio, calidad, entrega oportuna o garantía de asistencia técnica, etc.

b) Contratación de consultorías.

La contratación de servicios de consultoría es muy frecuente en la ONG ECA-RCA, ya sea para realizar actividades de vigilancia comunal, patrullaje territorial, asistencia técnica para gestión de financiamiento de fuentes internacionales, etc. Producto de la observación y revisión documental efectuada, se ha determinado que no existe un procedimiento ni un flujograma para el procedimiento de contratación de consultorías. Si bien los postores de servicios proponen sus planes de trabajo y la presidencia de la ONG ECA-RCA lo aprueba, no se efectúa un análisis exhaustivo de la necesidad, el costo, el tiempo ni los beneficios de las mismas, así como tampoco la supervisión o seguimiento de estas consultorías. El resultado es que muchos de estos servicios se extienden en el tiempo, no se conoce con exactitud los resultados de tales servicios porque no se realizan las evaluaciones de los impactos o beneficios, etc., haciendo que existan egresos de dinero sin la suficiente justificación ni beneficio concreto para la ONG.

5.1.1.3 Administración de bienes

La administración de bienes y servicios implica el almacenamiento, la distribución, el mantenimiento y la disposición final de los bienes. Cada una de estos subprocesos cuenta o debería contar con un conjunto de procedimientos y actividades para asegurar la adecuada gestión o

administración de los bienes. Debido a la gran complejidad que demanda el análisis y diagnóstico de este proceso, la presente investigación se limitó a observar y revisar la documentación correspondiente a la recepción, verificación, control de calidad, internamiento, registro, ubicación, preservación y custodia de los bienes adquiridos por la ONG ECA-RCA, bajo la denominación almacenamiento de bienes, y segundo a la observación y revisión documental de la distribución de bienes a los usuarios finales, ya sea dentro de la ONG o en las comunidades nativas.

a) Almacenamiento de bienes

De la observación realizada en situ, se pudo comprobar que la ONG ECA-RCA ha improvisado un pequeño almacén de bienes, pero propiamente no cuenta con un almacén debidamente ubicado y organizado para atender los procesos de almacenamiento y distribución de bienes y menos aún para efectuar el mantenimiento de los bienes, equipos e instrumentos de la organización. Por tanto, se puede señalar categóricamente que la organización no dispone de un ambiente adecuado para la recepción, verificación y control de calidad, internamiento, registro, ubicación, preservación, custodia y control de bienes. No existe un procedimiento ni un flujograma para orientar al personal administrativo respecto a los distintos procesos de almacenamiento, distribución y/o mantenimiento. Tampoco existe personal dedicado a esta tarea de manera permanente. Los procedimientos se improvisan de acuerdo a los usos y costumbres de la organización o a la iniciativa de las personas que trabajan en la ONG.

b) Distribución

Por otro lado, tampoco existen procedimientos estandarizados para la distribución, asignación y traslado de bienes a los usuarios de la ONG. Muchas veces los bienes no son entregados oportunamente a tales usuarios finales, generando problemas de costo y oportunidad, además de provocar el deterioro de los bienes. Son los usuarios finales los que deberían verificar si los bienes reúnen las condiciones y especificaciones de calidad solicitadas,

otorgando un visto bueno a cada bien adquirido. Si la ONG demora mucho en efectuar la entrega de tales bienes complica los procesos de verificación y reclamo a las empresas proveedoras de bienes si es que los bienes presentan algunos desperfectos o no cuentan con todas las especificaciones productivas solicitadas. Adicionalmente, se ha verificado que tampoco existe un sistema para atender las necesidades de mantenimiento de bienes o equipos a fin de garantizar o preservar el óptimo funcionamiento, operación y vida útil de los mismos. Finalmente, también se carece de una política o procedimiento establecido para la disposición final de bienes luego de culminada la vida útil de los mismos.

5.1.1.4 Soporte informático

Gestionar los procesos logísticos implica no solamente la intervención directa de las personas o el cumplimiento de los procedimientos logísticos, sino también registrar, almacenar y efectuar reportes informáticos respecto al comportamiento logístico de la ONG. Ello demanda la existencia de sistemas informáticos que sean de absoluto conocimiento por parte del personal administrativo de la organización, lo que requiere un proceso de capacitación, además de los requerimientos de Hardware suficientes para facilitar el manejo de los programas logísticos automatizados. La presente investigación ha focalizado su atención en dos procedimientos: la disposición de software informático de carácter logístico y la capacitación para el manejo adecuado del mismo software.

a) Disposición de software informático logístico

Las observaciones realizadas en las instalaciones de la ONG ECA-RCA permiten señalar de manera categórica que no existe ningún software informático de carácter logístico, todas las operaciones logísticas las realiza el personal administrativo en su conjunto, sin que exista personal especializado o encargado para registrar y controlar los procesos logísticos y sobre todo la información logística de la organización. Esta carencia hace que no se disponga de reportes de información histórica para futuros procesos

logísticos de la organización referentes a adquisiciones, almacenamiento, distribuciones. Esta situación puede deberse en parte a que no existen procesos logísticos constantes que ameriten la compra de un software o que no exista una cultura de control administrativo suficiente como para precisar de un sistema informático. En todo caso, se sabe que existen algunos programas logísticos automatizados en el mercado desde varios años y podrían resolver las necesidades de control y reporte logístico de la organización, aunque también sería posible generar un soporte informático propio.

b) Manejo adecuado del software informático

Sin embargo, no es suficiente contar con un software informático, es necesario que el personal esté suficientemente capacitado para el manejo del programa informático, sin lo cual no sería posible procesar la información logística necesaria. Las observaciones realizadas y la documentación revisada en las instalaciones de la ONG ECA-RCA indican que existe un software informático para procesos contables y financieros, pero no para procesos logísticos; no obstante, tampoco se encuentra en funcionamiento debido a la falta de capacitación del personal administrativo. En consecuencia, se puede concluir que actualmente no existen las condiciones tecnológicas, materiales ni cognitivas suficientes para llevar adelante la automatización de los procesos logísticos en la ECA-RCA. Sin embargo, conforme se desarrolle la organización e incremente la complejidad de sus procesos logísticos siempre será necesario adquirir o desarrollar un software informático que optimice sus procesos y sobre todo que le permita acceder a la información detallada y completa de sus actividades logísticas.

5.1.2 Diagnóstico de procesos financieros

Los procesos financieros se han constituido en áreas críticas de la organización dada la poca sistematización existente en su práctica actual. Los procesos financieros están compuestos básicamente por la programación, la

gestión, la evaluación y el control de los recursos financieros. A ello se agrega el soporte informático financiero que toda organización debería contar. No obstante, luego de efectuar la visita a las instalaciones de la ONG ECA-RCA, se está en condiciones de afirmar que existen serias limitaciones y deficiencias en materia de procesos financieros que se explicará brevemente en los ítems siguientes.

5.1.2.1 Programación de recursos financieros

La programación de recursos financieros está referido a las actividades de previsión multianual o anual de recursos financieros necesarios para que la ONG ECA-RCA cumpla con sus objetivos de desarrollo, además de estar directamente relacionadas a la formulación presupuestal e incluso a la asignación presupuestal. No obstante, los ingresos de la ONG ECA-RCA provienen únicamente de la cooperación internacional y casi ninguna de las entidades de cooperación internacional financia los proyectos con una perspectiva multianual o anual sino básicamente en función del tiempo que sea necesario para culminar los objetivos del proyecto, los cuales se deben evidenciar de manera efectiva en obras, servicios o productos. Cada entidad financiera aporta o dona una cantidad de dinero independientemente de que la ONG-ECA-RCA tenga otros proyectos u otros compromisos con otras entidades financieras. Esta situación hace difícil la formulación de un presupuesto anual o multianual a nivel institucional porque cada proyecto maneja su propio presupuesto de manera independiente.

a) Formulación del presupuesto

Una vez que un determinado proyecto de cooperación presentado por la ONG ECA-RCA es aprobado por una entidad financiera internacional, entonces la entidad financiera pone a disposición de la organización un monto de dinero determinado. A partir de este momento la ONG reactualiza o ajusta su presupuesto porque la entidad financiera no siempre le otorga lo solicitado, sino un monto que ellos consideran suficiente para el logro de los objetivos o metas señaladas en el proyecto. Dicha actualización de presupuesto implica

prácticamente el origen oficial de las actividades del proyecto y en buena cuenta constituye el presupuesto real del proyecto. Con base en este presupuesto se efectúa las asignaciones presupuestales a cada una de las actividades consideradas en el proyecto. Se debe aclarar además que las entidades cooperantes autorizan el desembolso de los fondos por etapas de acuerdo al cumplimiento de metas y a los respectivos informes que la organización cumpla con enviarles. Un ejemplo de presupuesto, cronograma de desembolsos y compromisos de presentación de informes técnicos y financieros se puede observar en el Anexo 5.

b) Asignación presupuestal

Tal como ya fue indicado, la asignación presupuestal se realiza en función al presupuesto del proyecto y de acuerdo al cronograma de desembolsos establecidos previamente, sin embargo, de la observación y revisión documental realizada en las instalaciones de la ONG ECA-RCA se puede concluir que no siempre se cumple la programación presupuestal establecida debido a muchos factores, entre los cuales se encuentran: el retraso en el cumplimiento de actividades previas, la falta de reportes o informes oportunos, la modificación de actividades, etc., presentándose consecuentemente retrasos en la asignación presupuestal correspondiente. En todo caso, desde el momento en que se aprueba el presupuesto del proyecto, se puede decir que ya existe una asignación presupuestal determinada para cada actividad. La efectivización de esa asignación corresponde a un proceso típico de tesorería que recae en la etapa siguiente que es la ejecución o gestión presupuestal.

5.1.2.2 Gestión de recursos financieros

La gestión de recursos financieros cubre propiamente la fase de ejecución presupuestal, la que a su vez implica la adquisición de bienes y servicios, los pagos al personal administrativo, los gastos administrativos, etc., todo ello con la participación directa de los responsables de tesorería y la presidencia de la organización. Por razones de tiempo y espacio solamente destacaremos los

aspectos relacionados a los pagos por la adquisición de bienes y servicios, en este último caso a los servicios de consultoría y los gastos administrativos.

a) Pagos por la adquisición de bienes y servicios

Los pagos por la adquisición de bienes y servicios se efectúan una vez cumplidas las metas o los compromisos que los proveedores de bienes y servicios asumieron. El pago a los proveedores de bienes se realiza cuando éstos hacen entrega efectiva de los bienes y fueron revisados y supervisados por el personal administrativo. Igualmente, el pago a los proveedores de servicios se efectúa una vez que éstos presentan sus informes en las fechas programadas y cuentan con la aprobación de la ONG a través de la presidencia. Estos pagos se efectúan mediante transferencia de dinero a las cuentas bancarias de los consultores o proveedores de servicios. No obstante, actualmente existen muchas deficiencias que necesitan ser superadas para garantizar una adecuada gestión de los recursos financieros. Por ejemplo, los usuarios finales de los bienes y/o servicios deberían participar en la supervisión del cumplimiento de compromisos además de firmar los documentos de verificación de metas y compromisos cumplidos antes de realizar los pagos. Por otro lado, debería fortalecerse el área o unidad de tesorería a fin de que también participe en el proceso de supervisión y cumplimiento de compromisos.

b) Pagos por gastos administrativos

Uno de los problemas más frecuentes y cotidianos con los que se enfrenta actualmente la organización en términos de gestión de recursos financieros es el pago de los gastos administrativos de movilidad, transporte, alimentación, hospedaje, compra de insumos o materiales en pequeña escala, etc., debido a que los proveedores de estos servicios en la zona no siempre otorgan comprobantes de pago. Se debe tomar en cuenta que la ONG ECA-RCA se encuentra ubicada en una zona alejada de los grandes centros urbanos o comerciales, ante cuya situación se recurre a las declaraciones juradas firmadas ya sea por los ejecutores del proyecto, el propio personal

administrativo e incluso por los mismos directivos de la organización. Estas declaraciones juradas pueden tener un valor administrativo, pero no tienen un valor estrictamente contable ni tributario, y no son del todo confiables para las entidades de cooperación internacional.

En la figura siguiente se puede observar que entre el 3 de febrero y el 8 de marzo del año 2017, la ONG-ECA-RCA, a través de la unidad de Tesorería y Administración desembolsó un monto de 400 soles con cargo a rendir cuenta a cargo del personal administrativo de la ONG. Algunos de estos gastos cuentan con comprobante de pago otros no cuentan con ningún documento de respaldo, por las razones expuestas anteriormente.

Figura 2

Descargo de fondos con cargo a rendir.

DESCARGO DE FONDOS CON CARGO A RENDIR

FORMATO FCR-002

Solicitante: **RINA LUCAS CULQUI** N° de Desc. De FCR: **003/RLC-2017**

Justificación: **PAGOS VARIOS,GASTOS DE SERVICIO BASICOS Y OTROS**

Fecha de Solicitud: **3-Feb-17** Area Solicitante:

Solicitado para Fecha: **3-Feb-17** Fuente de Financiamiento: **R-FOUND**

Ref. N° Solicitud de FCR (FORMULARIO FCR-002)

Importe Recibido: **400.00**

PARTIDA PRESUPUESTAL	DESCRIPCION DEL GASTO	FECHA	COMPROBANTE DE PAGO O DOCUMENTO			INFORMACIÓN DEL PROVEEDOR		RENDICION DE CUENTAS				
			T. DOC.	SERIE	NUMERO	N° DOC. DE IDENT.	NOMBRE Y/O RAZÓN SOCIAL	ADQ. GRAVADA	ADQ. NO GRAVADA	IGV	OTROS CARGO	IMPORTE TOTAL
	PAGO DE SERVICIO AGUA POTABLE PARA LA INSTITUCION ECA-RCA	3-Feb	TICKEC		00742640	20129302322	E.P.S EMAPAT SA		36.40			36.40
	AGUA DE MESA PARA LA INSTITUCION ECA-RCA	8-Feb	BV	004	00003938	10048021501	LUIS M DELALCAZAR PORTOCARRERO		8.00			8.00
	SERVICIO DE MOVILIDAD TRAMITES VARIOS ENTREGA DE DOCUMENTOS	9-Feb	BV	004	04541	10296258933	HUGO QUISPE ORCOTORIO		30.00			30.00
	SERVICIO DE MOVILIDAD TRAMITES VARIOS ENTREGA DE DOCUMENTOS	9-Feb	BV	004	04542	10296258933	HUGO QUISPE ORCOTORIO		15.00			15.00
	AGUA DE MESA PARA LA INSTITUCION ECA-RCA	14-Feb	BV	004	03940	10048021501	LUIS M DELALCAZAR PORTOCARRERO		8.00			8.00
	ENVIO DE CORRESPONDENCIA A SERNANP,MINCUL	15-Feb	TICKEC	101	20030	20527002304	ARGENSA EXPRESS EIRL	25.42		4.58		30.00
	ENVIO DE CORRESPONDENCIA A PROFONANPE	21-Feb	TICKEC	106	26229	20527002304	ARGENSA EXPRESS EIRL	12.71		2.29		15.00
	SERVICIO DE MOVILIDAD TRAMITES VARIOS ENTREGA DE DOCUMENTOS (ACCA,WWF,PNUD,IRCA)	22-Feb	BV	004	04549	10296258933	HUGO QUISPE ORCOTORIO		5.00			5.00
	SERVICIO DE MOVILIDAD TRAMITES VARIOS ENTREGA DE DOCUMENTOS (PNUD,IRCA)	23-Feb	BV	004	04550	10296258933	HUGO QUISPE ORCOTORIO		10.00			10.00
	SERVICIO DE MOVILIDAD TRAMITE BANCARIO	23-Feb	BV	004	04551	10296258933	HUGO QUISPE ORCOTORIO		5.00			5.00
	SERVICIO DE MOVILIDAD TRAMITES VARIOS ENTREGA DE DOCUMENTOS (IRCA,FENAMAD,WWF)	23-Feb	BV	004	04552	10296258933	HUGO QUISPE ORCOTORIO		24.00			24.00
	AGUA DE MESA PARA LA INSTITUCION ECA-RCA	23-Feb	BV	004	03945	10048021501	LUIS M DELALCAZAR PORTOCARRERO		8.00			8.00
	AGUA DE MESA PARA LA INSTITUCION ECA-RCA	2-Mar	FAC	004	03756	10048021501	LUIS M DELALCAZAR PORTOCARRERO		8.00			8.00
	PAGO DE LINEA RPM 982600785	5-Mar	TICKEC	100	2417526		DIGITAL COMUNICACIONES SAC		62.49			62.49
	SERVICIO DE ENERGIA ELECTRICA DE LA INSTITUCION ECA-RCA	6-Mar	RECIBO	301	2868670	20116544289	ELECTRO SUR ESTE S.A.A		124.15			124.15
	AGUA DE MESA PARA LA INSTITUCION ECA-RCA	7-Mar	BV	004	03952	10048021501	LUIS M DELALCAZAR PORTOCARRERO		8.00			8.00
	MOVILIDAD LOCAL TRAMITE BANCARIO,FOTOCOPIAS	8-Mar	RE		01273	04803564	VENANCIO CORISEPA NERI		2.96			2.96
TOTAL								38.13	355.00	6.87	-	400.00

Recibido: 400.00
 (+) Ejecutado 400.00
 Saldo a Favor o en Contra (+) ó (-) 0.00

ELABORADO	APROBADO	
	V°B° TESORERIA	V°B° ADMINISTRACIÓN/CONTABILIDAD
FIRMA SOLICITANTE	UNIDAD TESORERIA Y ADMINISTRACIÓN	

Nota: Como respaldo de la presente rendición debe adjuntar documento original de los comprobantes de pago, legible, sin enmendaduras ni borrones, asimismo en la parte de atrás debe contar con la firma y N° de DNI del responsable de manejo de Fondos con Cargo a Rendir.

Nota. Tomado de los reportes internos de la ONG-ECA-RCA

5.1.2.3 Evaluación o control de recursos financieros

Realizar una evaluación o control de los recursos financieros implica efectuar un permanente seguimiento del curso que siguen los proyectos con la finalidad de determinar el avance y cumplimiento de los mismos; pero también implica efectuar una evaluación financiera de los proyectos una vez que fueron culminados; dicha evaluación debe determinar no solo si los objetivos y las metas se han cumplido de acuerdo al proyecto y al presupuesto establecido. Por razones de tiempo enfatizaremos en este diagnóstico las acciones de seguimiento financiero de los proyectos y la evaluación financiera.

a) Seguimiento financiero de los proyectos

Propiamente la ONG ECA-RCA no efectúa un seguimiento financiero de los proyectos, ello puede deberse a que existe plena confianza en los responsables de los proyectos, así como en los proveedores de bienes y servicios, pero también puede deberse a la falta de capacidades o a cierto grado de desorganización al interior de la ONG. La revisión documental efectuada en las instalaciones de la organización da cuenta que no existen antecedentes de seguimiento financiero de los proyectos. En el caso de los servicios de consultoría o similares, la organización confía en la presentación de los informes periódicos o parciales de los consultores, pero no efectúa visitas imprevistas o inopinadas, tampoco solicita información a los usuarios directos de los servicios a fin de que efectúen algún reporte de los avances de los proyectos. Ante esta situación, se debe establecer algún procedimiento de seguimiento financiero de los proyectos que será materia de las acciones de fortalecimiento.

b) Evaluación financiera de proyectos

La ONG ECA-RCA no efectúa una evaluación financiera de los proyectos al concluirse estos. Una evaluación financiera implicaría un análisis exhaustivo de cada actividad desarrollada, el tiempo empleado, los costos implicados, las metas logradas, es decir, la eficiencia y eficacia financiera de los proyectos con la finalidad de evaluar la calidad de las inversiones o los fondos utilizados en función del desarrollo de la ONG o de las comunidades nativas. Como toda

evaluación, se necesitaría además que la organización emita un reporte financiero al término de su evaluación, la misma que serviría como antecedente de evaluación financiera para años posteriores. Lamentablemente, nada esto se realiza actualmente en la organización. Por otro lado, el reporte final de la evaluación financiera permitiría justificar y explicar debidamente la calidad de las inversiones y gastos a las entidades financieras, pero tampoco se realiza. Actualmente se remite información a las entidades financieras, pero se trata de informaciones insuficientes en términos de evaluación financiera de proyectos.

5.1.2.4 Soporte informático de recursos financieros

Al igual que los procesos logísticos, los procesos financieros también requieren de un soporte informático que permita registrar, archivar y reportar todas las operaciones financieras desarrolladas por la organización durante el año, incluso proyecto por proyecto, sin embargo, la ONG-ECA-RCA no dispone de un software informático para el control de sus operaciones financieras y por ende tampoco puede emitir reportes automatizados de los movimientos financieros en general y de cada proyecto.

a) Software contable-financiero

Según el diagnóstico efectuado el año 2016, la organización contaba con un software contable denominado CONTPRES, pero presentaba algunos inconvenientes: a) no se disponía de una licencia para el uso de este programa, b) el personal no estaba capacitado para su manejo, c) dicho programa reportaba fallas y constituía un retraso en las actividades de alimentación y reporte de datos. Ante esta situación la ECA tomó la decisión de migrar su información contable y financiera a otro Software, sin embargo, tampoco contaban con la orientación técnica adecuada para su manejo, optando finalmente por un control manual a través de hojas de cálculo Excel.

b) Reportes financieros

Como toda organización que maneja fondos de apoyo social y con mayor razón si se trata de fondos de cooperación internacional, la ONG ECA-RCA necesita efectuar constantemente reportes financieros tanto para los propios dirigentes de la ECA-RCA como para los cooperantes internacionales. Una observación in situ y una revisión exhaustiva de su documentación permite afirmar que solamente existen reportes financieros parciales o totales de carácter general sin ingresar en detalles pormenorizados de la calidad del gasto o inversión. No existe ningún cruce de información y ninguna explicación en detalle. Los procesos logísticos y los procesos financieros no se encuentran sincronizados para efectos de verificación de avances, pago de proveedores de bienes y servicios, etc. Esta situación amerita urgentemente la adquisición de un software integral o en su defecto el diseño y programación de un sistema informático propio.

5.1.3 Diagnóstico de la gestión de la cooperación internacional

Los procesos logísticos y financieros son muy importantes y tienen un impacto considerable en la gestión de los fondos que recibe la ONG ECA-RCA de los organismos de cooperación internacional, al punto que, si dichos procesos no se realizan con transparencia, rigurosidad y sistematicidad, es posible que las entidades financieras pierdan la confianza en la ONG y suspendan su apoyo financiero, o lo que es peor, no vuelvan a financiar ningún otro proyecto. En consecuencia, en la presente investigación se vio por conveniente observar y revisar documentación básica que permitiera determinar cuál es el estado general de la administración o gestión de la cooperación internacional en la ONG ECA-RCA en sus cuatro procesos fundamentales: planificación, organización, dirección y control; para cuyo efecto se ha recurrido a distintas fuentes como: Plan Maestro de la ECA-RCA; organigrama; distribución de cargos y responsabilidades; estructuras jerárquicas y relaciones de dependencia, comunicación y coordinación entre las distintas áreas y unidades; y finalmente, documentación que evidencie el control que se ejerce a nivel institucional tanto para el desempeño del personal, como para el control de los recursos económicos y patrimoniales. A pesar de las grandes

limitaciones de información existentes se tuvo acceso a algunas fuentes documentales que se explicarán a continuación:

5.1.3.1. Planificación

Las observaciones realizadas en las instalaciones de la ECA-RCA y la revisión documental efectuada, permiten afirmar, conforme los propios documentos internos de la organización lo señalan, que la ECA-RCA no cuenta con documentos de gestión administrativa, menos aún con un plan estratégico que guíe su accionar en el mediano plazo; tampoco cuenta con un Plan Operativo Anual (POA) que podría orientar y ordenar las actividades de la organización durante el año. Lo que existe es el plan Maestro de la Reserva Comunal Amaraeri para el período 2016-2020, no obstante, este documento no solamente está desactualizado sino que está pensado en términos ambientales, sociales, comunales y culturales, a través de los cuales se propone entre otras cosas: “mantener y recuperar los ecosistemas terrestres; conservar las poblaciones de fauna y flora amenazadas; generar oportunidades para la vida plena de las comunidades beneficiarias; integrar a las comunidades beneficiarias con la población y las instituciones públicas y privadas; consolidar la cogestión de la RCA entre el SERNANP y la ECA-RCA, y salvaguardar el patrimonio cultural inmaterial”. (SERNANP, 2016, p.5)

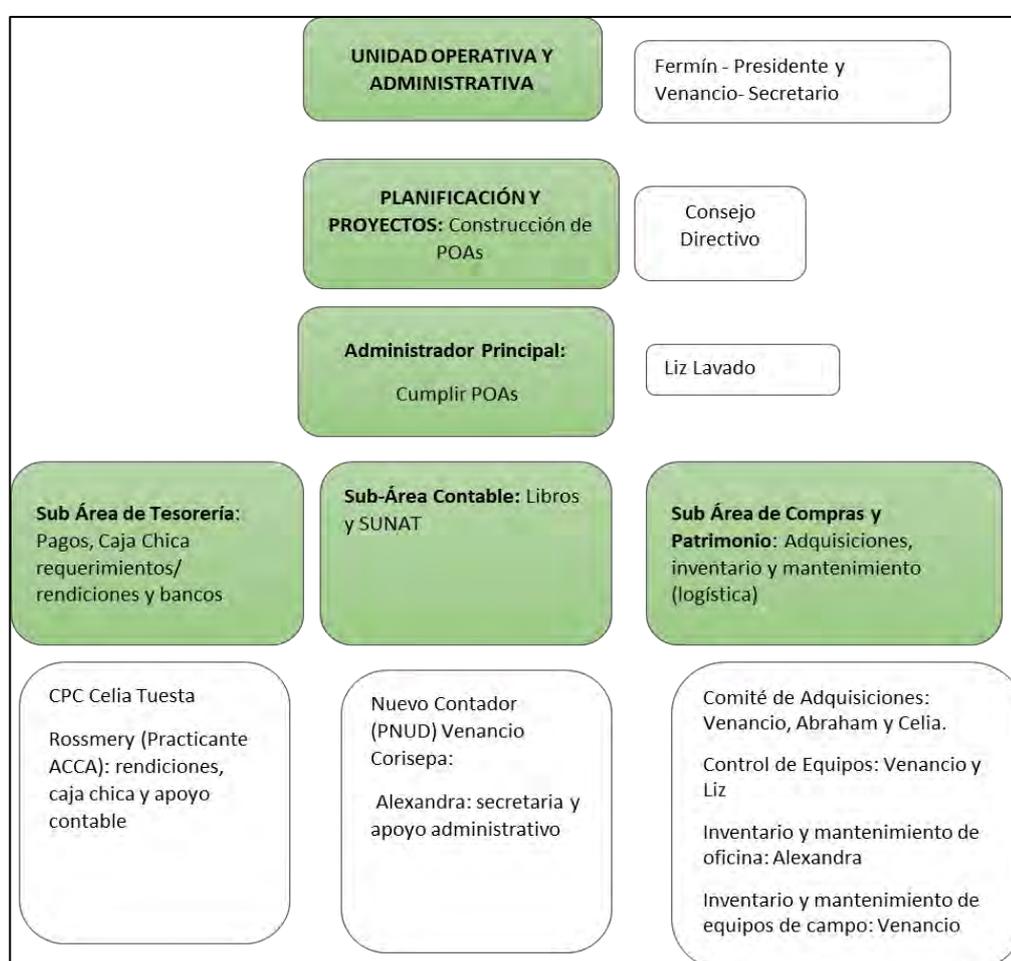
En consecuencia, el diagnóstico sobre este proceso de gestión es negativo, lo que significa que la organización no cuenta con objetivos estratégicos en los diferentes ámbitos administrativos, proyectos en cartera que podrían orientar sus solicitudes de financiamiento en los próximos años; menos aún un presupuesto aproximado para sus diferentes proyectos. Esto implica la necesidad urgente de establecer al menos un conjunto de objetivos generales que pueda dar lugar, más adelante, a la formulación de un plan estratégico para la ECA-RCA.

5.1.3.2. Organización

Se ha revisado la estructura organizacional de la ECA-RCA, la misma que aparece en el documento denominado “Diagnóstico sobre procedimientos administrativos y financieros del ECA-RCA” realizado el año 2016. Dicha estructura se puede observar en la siguiente figura:

Figura 3

Organigrama de la ECA-RCA



Nota. Tomado del Diagnóstico de la ECA-RCA (2016)

Como se podrá observar, la estructura organizacional que antecede no establece líneas de dependencia, coordinación e interrelación necesarios en toda estructuración orgánica; tampoco identifica claramente los órganos de dirección, de apoyo, de línea, o de consultoría; se confunde las unidades

orgánicas con un cuadro de asignación de cargos, y lo que es peor, no aparecen unidades orgánicas que en la práctica funcionan y que deberían contar con una unidad orgánica específica, como es el caso de la Presidencia de la ECA, el Área Técnica, el Área Legal, etc.

Por otro lado, la organización tampoco dispone de un Manual de Organización y Funciones, en el cual se debería establecer las funciones generales de la ECA-RCA, su estructura organizacional, las unidades orgánicas que la componen, los cargos existentes y las funciones específicas de cada uno de ellos, a fin de evitar la superposición de funciones.

Otra observación que se puede hacer a esta estructura es que el órgano de planificación y proyectos debería constituir una unidad orgánica de asesoría y no una unidad orgánica de línea. Asimismo, el Consejo Directivo debería encabezar la ECA-RCA, teniendo como funcionario ejecutivo al presidente, que actualmente autoriza la ejecución de todos los procesos logísticos y financieros.

Finalmente, se desconoce si el personal administrativo reúne las condiciones y requisitos necesarios para ocupar los distintos cargos, ya que no existe una unidad orgánica encargada de su administración, tampoco se ha encontrado las historias de vida del personal y según la información acopiada, los que trabajan actualmente fueron contratados de manera directa sin ningún proceso de selección o concurso.

5.1.3.3. Dirección

La dirección es un proceso administrativo que tiene por objeto conducir las actividades laborales de los miembros de un grupo de trabajo, motivarlos, generar equipos de alto desempeño con un alto nivel de comunicación. La observación realizada en la ECA-RCA, así como la revisión documental efectuada permite afirmar que no existe un liderazgo al interior de la organización, tampoco la suficiente motivación formal o informal, material o

inmaterial del personal administrativo para el desarrollo de las diferentes actividades. Los equipos de trabajo se desempeñan de manera independiente y los niveles de comunicación son básicos y puramente formales; no existe una política de orientación general hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es necesario señalar que el jefe de la Reserva Comunal Amarakaeri y algunos miembros del Directorio no necesariamente son personas que han recibido formación o capacitación en áreas de gestión, sin embargo, no se concibe que el encargado de la administración y de las áreas contable, tesorería y logística no cuenten con la suficiente formación profesional para el desempeño de sus cargos.

5.1.3.4. Control

De la observación y revisión documental realizada en las instalaciones de la ECA-RCA se colige que existen muy pocas acciones de control. Entre los controles mínimos que existen se encuentran la presentación de informes o reportes de cumplimiento de compromisos en la adquisición de servicios; la rendición de cuentas en el caso de desembolsos de dinero con cargo a informes posteriores, el informe financiero y operacional a las entidades cooperantes, etc. Sin embargo, no existe un seguimiento ni medición de los resultados alcanzados en la ejecución de los proyectos, obras o servicios; tampoco existe un control concurrente que le permita a la organización efectuar correcciones o reajustes al desarrollo de los proyectos cuando estos no están logrando los resultados deseados.

Por otro lado, se desconoce si existen auditorías económicas, financieras o administrativas respecto al funcionamiento de la ECA-RCA, de manera que no existe una opinión externa acerca del desempeño de la organización en su conjunto.

5.1.4. Resumen de hechos y fenómenos empíricos diagnosticados

A manera de un resumen diagnóstico de los procesos logísticos y financieros de la ONG ECA-RCA, se presentan a continuación los principales hechos y fenómenos empíricos hallados con la ayuda de la observación directa y la revisión documental efectuada en las mismas instalaciones de la organización, considerando las posibles causas, los efectos o pronósticos y el control del pronóstico en cada una de las variables, dimensiones y subdimensiones.

Tabla 2*Hechos y fenómenos empíricos en los procesos logísticos*

Variables	Dimensiones	Subdimensiones	Causas	Efecto o pronóstico	Control del pronóstico
Diagnóstico de Procesos logísticos	Programación	Cuadro de necesidades	No se establece formalmente ninguna previsión de las necesidades de bienes y servicios	Adquisición de bienes y servicios siempre nuevas, inciertas e improvisadas	Establecer y aplicar el uso de un cuadro de necesidades de bienes y servicios.
		Registro de proveedores	Ausencia de un registro actualizado de proveedores con información detallada del tipo de bienes y servicios que distribuyen	Cotizaciones y solicitudes de provisión a empresas nuevas sin garantías y oportunidad de establecer alianzas.	Implementar el uso de un registro de proveedores y actualizar periódicamente los datos.
	Adquisición	Adquisición de bienes	Ausencia de un procedimiento estandarizado para efectuar la adquisición de bienes y servicios	Adquisiciones improvisadas, intempestivas y costosas, sin garantías de calidad, asistencia técnica y entrega oportuna.	Establecer un flujograma estandarizado para la adquisición de bienes y servicios
		Contratación de consultorías	Inexistencia de procedimientos estandarizados y flujogramas para la contratación de servicios de consultoría	Imposibilidad de realizar un análisis exhaustivo de la necesidad, costo, tiempo, beneficios y supervisión efectiva de las consultorías.	Establecer un procedimiento estandarizado para la contratación de consultorías.
	Administración de bienes	Almacenamiento de bienes	Carencia de almacén para la recepción, verificación, control de calidad, internamiento, registro y custodia de bienes.	Improvisación, desorden en la recepción de bienes y riesgo de pérdida o deterioro de los mismos.	Crear una unidad orgánica encargada del almacén de bienes.
		Distribución	Carencia de procedimientos estandarizados para la distribución, asignación y traslado y disposición de bienes.	Problemas de costo, oportunidad de entrega, verificación y riesgo de deterioro de bienes.	Estandarizar los procedimientos de distribución y disposición final de bienes.
	Soporte informático	Disposición del software informático logístico	Carencia de software informático de carácter logístico, personal especializado para el registro y control informático de los procesos logísticos	Dificultades para realizar reportes de los procesos logísticos de programación, adquisición, administración y control de bienes.	Adquirir un software informático logístico especializado.
		Manejo adecuado del software informático	Falta de capacitación del personal administrativo en el manejo de software informático. Carencia de condiciones tecnológicas y cognitivas para la automatización de procesos logísticos.	Dificultades tecnológicas para la automatización de los procesos logísticos.	Capacitar al personal en el manejo de software informático de carácter logístico.

Tabla 3*Hechos y fenómenos empíricos en los procesos financieros*

Variables	Dimensiones	Subdimensiones	Causas	Efecto o pronóstico	Control del pronóstico
Diagnóstico de los procesos financieros	Programación de recursos financieros	Formulación de presupuesto	Carencia de un presupuesto general para la ONG así como de un portafolio de proyectos debidamente presupuestados.	Visión restringida o limitada de las actividades de la organización en el mediano largo plazo. Presupuestos individualizados para cada proyecto.	Formular un presupuesto general para la ONG, además de crear un portafolio de proyectos a mediano y largo plazo.
		Asignación presupuestal	Incumplimiento de la programación y asignación presupuestal debido al retraso en el cumplimiento de actividades y de los reportes.	Retraso en la asignación presupuestal a los proyectos.	Cumplir oportunamente con las actividades, informes, reportes, y consecuentemente con la asignación presupuestal.
	Gestión de recursos financieros	Pagos para la adquisición de bienes y servicios	Deficiencias en el seguimiento y supervisión de los procesos logísticos de bienes y servicios.	Retraso en los pagos a proveedores, gestión inadecuada de los recursos financieros, descontento de proveedores y entidades financieras.	Control y seguimiento de los procesos de adquisición y pagos a los proveedores.
		Pagos por gastos administrativos	Gastos administrativos sin comprobantes de pago	Dificultades en el procesamiento contable y tributario de la documentación. Inconformidad entre gastos y previsión presupuestal.	Reducir los gastos administrativos y formalizar los comprobantes de pago.
	Evaluación o control de recursos financieros	Seguimiento financiero de los proyectos	Ausencia de seguimiento financiero de los proyectos y servicios de consultoría.	Riesgo de pérdidas de recursos económicos e ineficacia en el cumplimiento de los proyectos.	Establecer procedimientos estandarizados para el seguimiento financiero de los proyectos.
		Evaluación financiera de proyectos	Carencia de una evaluación financiera de los proyectos para determinar la eficacia de los gastos, el tiempo empleado, los costos y las metas.	Dificultades para determinar la eficiencia y eficacia financiera de los proyectos y de la organización.	Implementar y formalizar el seguimiento y evaluación financiera de los proyectos.
	Soporte informático de recursos financieros	Software contable financiero	Carencia de software contable financiero.	Dificultades para llevar el control contable y financiero de forma automatizada.	Adquirir un software contable financiero con su respectiva licencia y programa de capacitación.
		Reportes financieros	Reportes financieros parciales sin detalles pormenorizados respecto a la calidad del gasto o inversión.	Pérdida de confianza de las organizaciones de cooperación internacional.	Determinar el uso de procesos estandarizados para los reportes financieros además de su calendarización.

Tabla 4*Hechos y fenómenos empíricos en la gestión de la CI*

Variables	Dimensiones	Causas	Efecto o pronóstico	Control del pronóstico
Diagnóstico de la gestión de la cooperación internacional	Planificación	Ausencia de un plan estratégica y planes operativos anuales para orientar las actividades de la organización.	Desorientación estratégica de los proyectos y actividades	Formular de un plan estratégico a mediano y largo plazo con sus respectivos objetivos estratégicos, además de planes operativos anuales.
	Organización	Estructura organizacional deficiente sin identificar órganos de dirección, de apoyo, de línea y consultoría.	Indefinición estructural, de relaciones jerárquicas y de coordinación en las distintas unidades orgánicas.	Diseñar y formular un manual de organización y funciones con una nueva estructura orgánica.
	Dirección	Carencia de políticas de dirección, motivación, comunicación y liderazgo.	Los equipos de trabajo se desempeñan de manera independiente e inconexa. Las comunicaciones son puramente formales.	Capacitar a los directivos de la ECA RCA en estrategias y políticas de liderazgo.
	Control	Ausencia de seguimiento y medición de logros y resultados alcanzados en la ejecución de los proyectos, obras y servicios	Desconocimiento de la eficiencia y eficacia en el logro de metas y uso de los recursos	Establecer un sistema de control y seguimiento administrativo de los proyectos.

5.1.5 Resultados de la encuesta pre test

5.1.5.1 Procesos logísticos

Tabla 5

Procesos logísticos

Ítems	Muy falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Muy verdadero
La organización realiza una previsión de necesidades de bienes y servicios para su posterior adquisición y abastecimiento.	45.8	29.2	25.0	0.00	0.00
La organización cuenta con un registro de proveedores para efectuar sus adquisiciones.	50.0	29.2	20.8	0.00	0.00
La organización efectúa un proceso ordenado y sistemático de adquisición de bienes y servicios.	54.2	41.7	4.2	0.00	0.00
La organización realiza un proceso ordenado y sistemático de contratación de consultores externos	41.7	41.7	12.5	4.2	0.00
La organización efectúa una adecuada verificación y almacenamiento de bienes y servicios.	0.0	50.0	50.0	0.00	0.00
La organización distribuye oportunamente los bienes y servicios adquiridos entre las unidades o comunidades nativas beneficiarias.	0.0	62.5	33.3	4.20	0.00
La organización dispone de un software especializado para el manejo y control de sus procesos logísticos.	66.7	33.3	0.0	0.00	0.00
El personal administrativo conoce y utiliza adecuadamente el software de procesos logísticos.	62.5	37.5	0.0	0.00	0.00
Promedio	45.8	40.6	18.2	1.0	0.0

Análisis e interpretación

Se ha formulado un conjunto de 8 afirmaciones respecto a los procesos logísticos, frente a los cuales los encuestados tuvieron la oportunidad de marcar, en una escala de Likert de 5 alternativas, la afirmación que mejor se adapta a su percepción de lo que ocurre en la ONG-ECA-RCA. Estas ocho afirmaciones corresponden a los cuatro procesos logísticos examinados: programación, adquisición, administración de bienes y servicios y soporte informático de carácter logístico.

Los resultados muestran que la mayor concentración de respuestas se encuentra en las alternativas: muy falso, falso y ni falso ni verdadero a razón de 45.8%, 40.6% y 18.2% respectivamente. Esto significa que las personas encuestadas consideran que la organización no realiza una previsión de sus necesidades o los realiza de manera insuficiente; no cuenta con un registro

de proveedores; no cuenta con un proceso ordenado y sistemático de adquisición de bienes y servicios, ni de contratación de consultores externos; tampoco efectúa una adecuada verificación y almacenamiento de bienes, ni una oportuna distribución de bienes entre las unidades o comunidades beneficiarias; y finalmente, que la organización no cuenta con un software especializado para los procesos logísticos ni con la capacitación necesaria para manejarlos.

5.1.5.2 Procesos financieros

Tabla 6

Procesos financieros

Ítems	Muy falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Muy verdadero
La organización realiza su presupuesto con base en sus planes estratégicos.	4.2	95.8	0.00	0.00	0.00
La organización asigna fondos para las diferentes inversiones y gastos de acuerdo al presupuesto.	0.0	66.7	33.3	0.00	0.00
La organización prioriza la asignación de recursos a los proyectos de inversión y/o mejora de las condiciones de vida de las comunidades nativas	0.0	45.8	50.0	4.2	0.00
La organización efectúa un control de los fondos disponibles antes y después de su ejecución.	0.0	95.8	4.2	0.00	0.00
La organización efectúa un seguimiento financiero a los proyectos, obras o servicios a los que asigna recursos financieros.	0.0	91.7	8.3	0.00	0.00
La organización realiza una evaluación financiera al concluir los proyectos, obras o servicios a los que se les asignó recursos financieros.	0.0	95.8	0.0	0.00	4.2
La organización cuenta con un software contable financiero para el registro y control de sus operaciones financieras.	8.3	58.3	33.3	0.00	0.00
El software contable financiero permite la emisión de reportes según proyectos, obras o servicios.	45.8	37.5	16.7	0.00	0.00
Promedio	7.3	73.4	18.2	0.5	0.5

Análisis e interpretación

Igualmente, se ha formulado un conjunto de 8 afirmaciones respecto a los procesos financieros, frente a los cuales los encuestados tuvieron la oportunidad de marcar, en una escala de Likert de 5 alternativas, la afirmación que mejor se adapta a su percepción de lo que ocurre en la ONG-ECA-RCA. Estas ocho afirmaciones corresponden a los cuatro procesos financieros examinados: programación de recursos financieros, gestión de recursos financieros, evaluación y control de recursos financieros y soporte informático de recursos financieros.

Los resultados evidencian que la concentración de respuestas se encuentra en las alternativas: muy falso (7.3%) falso (73.4%), ni falso ni verdadero (18.2%), verdadero (0.5%) y muy verdadero (0.5%). Esto significa que, para los encuestados, los procesos financieros no se están llevando a cabo de manera adecuada, es decir, no existe una debida programación, gestión y evaluación de recursos financieros, y tampoco existe un soporte informático de carácter administrativo. No obstante, el 18.2% de los encuestados pone en duda tales afirmaciones señalando que es probable que existan algunos procedimientos que se estén haciendo correctamente, pero no se encuentran seguros. Solamente un 1% de los encuestados afirma que las afirmaciones de la encuesta son verdaderas y por ende que se están realizando correctamente los procesos financieros.

5.1.5.3 Gestión de la Cooperación Internacional

Tabla 7

Gestión de la Cooperación Internacional

Ítems	Muy falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Muy verdadero
La organización cuenta con un plan estratégico para su desarrollo en el marco de la cooperación internacional.	16.7	54.2	29.2	0.00	0.00
La organización cuenta con un plan operativo anual que oriente sus actividades en el marco de la cooperación internacional.	95.8	4.2	0.00	0.00	0.00
La organización cuenta con una estructura organizacional adecuada a sus necesidades administrativas y funcionales.	45.8	33.3	12.5	8.3	0.00
La organización cuenta con el número y calificación adecuados de personal para la gestión de los proyectos y actividades en el marco de la cooperación internacional.	33.3	45.8	20.8	0.00	0.00
La organización cuenta con directivos que toman las decisiones de manera oportuna y adecuada a las necesidades de la ECA-RSA.	41.7	41.7	16.7	0.00	0.00
Los directivos de la organización integran adecuadamente a las personas, recursos y procesos para lograr los objetivos de la entidad.	16.7	41.7	41.7	0.00	0.00
La organización efectúa el seguimiento, control y medición de los resultados alcanzados en la ejecución de los proyectos, obras o servicios financiados por la cooperación internacional	54.2	37.5	8.3	0.00	0.00
La organización efectúa correcciones o reajustes en el desarrollo de los proyectos si verifica que no se están logrando los resultados deseados.	4.2	58.3	37.5	0.00	0.00
Promedio	38.5	39.6	20.8	1.0	0.0

Análisis e interpretación

De manera similar a los procesos logísticos y financieros, la valoración efectuada por a la gestión de la cooperación internacional ha corrido tiene también una mayor concentración en las alternativas: muy falso (38.5%) falso (39.6%) y ni falso ni verdadero (20.8%), solamente un 1% de los encuestados considera que tales afirmaciones son verdaderas. Estos resultados significan que la mayor parte de los encuestados considera que la gestión de la cooperación internacional en sus dimensiones de planificación, organización, dirección y control es muy deficiente, que la mayor parte de las actividades allí señaladas no se efectúan o en el mejor de casos se efectúan, pero de manera deficiente. Esto evidencia la necesidad de efectuar mejoras o acciones de fortalecimiento, no solo en los procesos logísticos y financieros sino también en la propia gestión de la cooperación internacional.

5.2 Fortalecimiento de procesos logísticos

A partir del diagnóstico efectuado y tomando en cuenta el resultado de las encuestas aplicadas, que fueron comentadas en páginas anteriores, se ha realizado un proceso de intervención o fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros con los cuales se pretende lograr una mejora de la gestión de la cooperación internacional en la ONG ECA-RCA. Para fortalecer los procesos logísticos se ha tomado en cuenta cada una de las dimensiones que la componen, empezando por la programación.

5.2.1 Programación de bienes y servicios

La programación en los procesos logísticos implica una serie de actividades, sin embargo, para efectos de la presente investigación, solamente se ha trabajado dos indicadores o subdimensiones: la determinación del cuadro de necesidades y el registro de proveedores, que como se ha explicado en el numeral 5.1. no existen actualmente en la ONG o no se utilizan.

En consecuencia, se ha diseñado un cuadro de necesidades dentro de los procesos logísticos, a fin de contar con un instrumento que contenga

aproximadamente las necesidades de la ONG-ECA-RCA, al menos en el corto plazo, es decir, en el año siguiente al de su formulación. En ese sentido, se ha propuesto a la ONG ECA-RCA la siguiente estructura y sustentación:

a) Cuadro de necesidades

Teniendo en cuenta que actualmente la ONG-RCA no cuenta con ningún tipo de previsión respecto a sus necesidades de bienes o servicios en los siguientes años, se propone el uso de un formato que solucionaría en parte dicha necesidad. El formato que se propone en la Tabla N° 5 considera el código del grupo de bienes o servicios que se preverá, la partida de gasto o presupuesto al cual se cargaría el probable egreso, la descripción de bien o servicios, la programación trimestral o mensual de la necesidad, el total de unidades, el precio unitario y el precio total.

Por supuesto que esta previsión de necesidades es aproximada, los precios que se consideran son de acuerdo a cotizaciones actuales, sin embargo, cumple la función de contar con un instrumento de previsión de necesidades de bienes o servicios para el año siguiente, lo cual es una ventaja para orientar la programación de adquisiciones en el siguiente año.

Por otro lado, esta programación de necesidades asume que la ONG ECA-RCA contará con financiamiento el año siguiente, sin embargo, puede darse el caso que por una u otra razón, ajena de las expectativas de la ONG-ECA-RCA, no se cuente con el financiamiento necesario para cubrir tales necesidades, no obstante, es mejor que las necesidades estén previstas antes de conseguir el financiamiento, porque solamente se tendrá que ajustar dicho cuadro a los montos presupuestarios o niveles de financiamiento conseguido.

Otro aspecto fundamental con la previsión del cuadro de necesidades es que no sería un documento general, sino que estaría orientado a cada uno de los

proyectos, de manera que cada proyecto contaría con su cuadro de necesidades. Incluso se propone que la formulación o redacción de cada proyecto incluya su propio cuadro de necesidades.

b) Registro de Proveedores

Tal como se ha explicado en el diagnóstico, la ONG ECA-RCA, tampoco dispone de un registro de proveedores. Ante tal situación y siendo necesario contar con un registro de proveedores propio y actualizado (Figura N°4), se propone un proceso de suscripción o inscripción institucional de proveedores, el mismo que puede ser actualizado anualmente.

El registro de proveedores es un documento que debe contener toda la información relativa a la empresa proveedora de bienes y/o servicios. Entre los datos más importantes se encuentran: la razón social, la ciudad desde donde provee, el domicilio exacto, el teléfono de la empresa, la persona de contacto, el correo electrónico de la persona de contacto, el RUC de la empresa, el código postal, los días de atención o reparto de bienes y/o servicios, así como la persona de contacto alternativo en caso en que el primer contacto no se encuentre o se encuentre ocupado, igualmente el teléfono y el correo electrónico de este último.

Sin embargo, la información más importante se encuentra en los productos y/o servicios que dicho proveedores fabrican, distribuyen o venden, considerando el tipo de producto y/o servicio y el precio de cada uno de ellos.

Adicionalmente, también se considerará las formas de pago que suelen aceptar las empresas proveedoras y el plazo de entrega en caso en que se le solicite la compra de bienes o servicios. Finalmente, se anotarán también las observaciones que el personal de Logística debe tener presente para efectuar algún pedido o aprobar una compra a dicho proveedor.

Este registro se ha empezado a utilizar en la ONG ECA-RCA y hasta la fecha se cuenta ya con algunos proveedores con sus datos completos.

Figura 4*Registro de proveedores*

REGISTRO DE PROVEEDORES			
Razón social:			
Ciudad:			
Domicilio:		RUC:	
Sitio web:		Código Postal	
Teléfono empresa:		Días de atención o reparto:	
Persona de contacto:		Persona de contacto 2:	
Teléfono de contacto:		Teléfono de contacto 2:	
Correo electrónico:		Correo electrónico 2:	
Número de cuenta bancaria		Número de cuenta interbancaria:	
Productos o servicios que ofrece			
Artículo	Precio de compra	Artículo	Precio de compra
Formas de pago:			
Plazo de entrega:			
Observaciones			

5.2.2 Adquisición de bienes y servicios

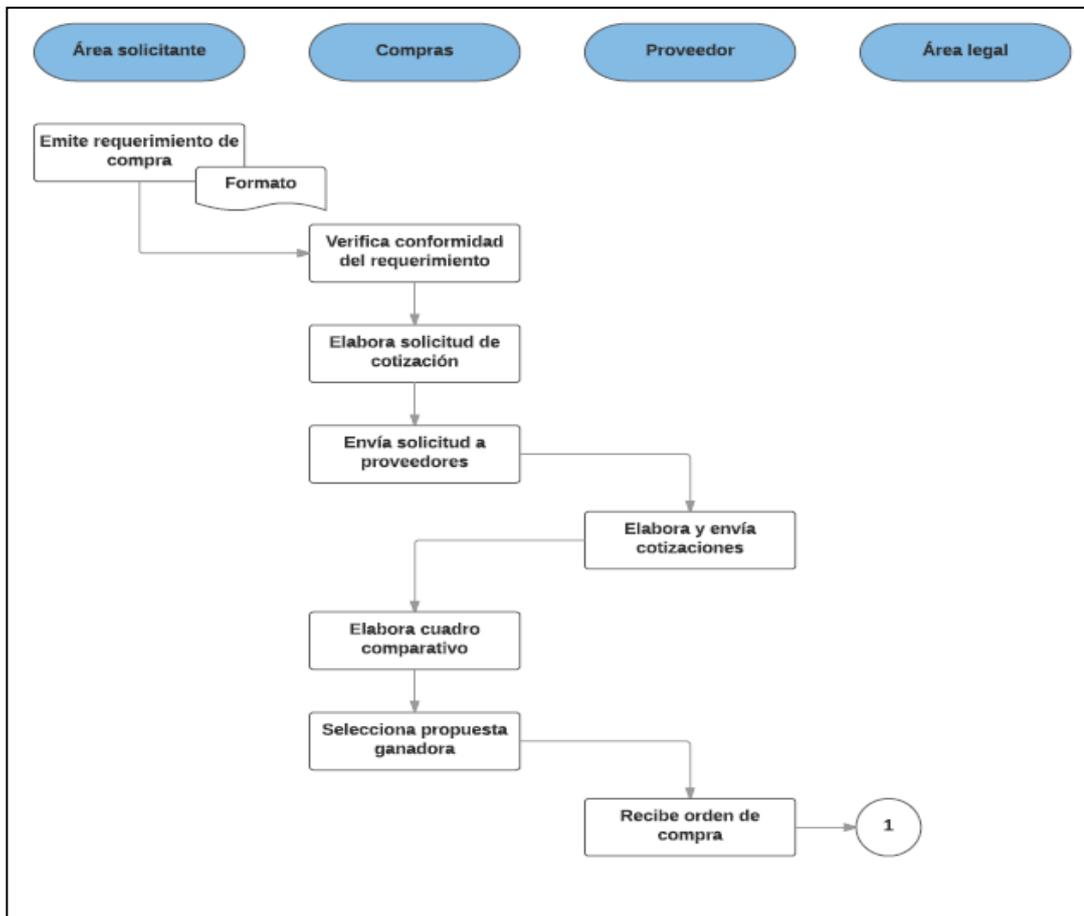
En cuanto al proceso logístico de adquisición, y tal como se ha señalado en el diagnóstico, no existen procesos estandarizados de adquisición de bienes o servicios. En tal sentido, la presente investigación se ha propuesto incorporar un flujograma para el procedimiento de adquisición de bienes, de igual forma, un flujograma para el procedimiento de adquisición de servicios de consultoría.

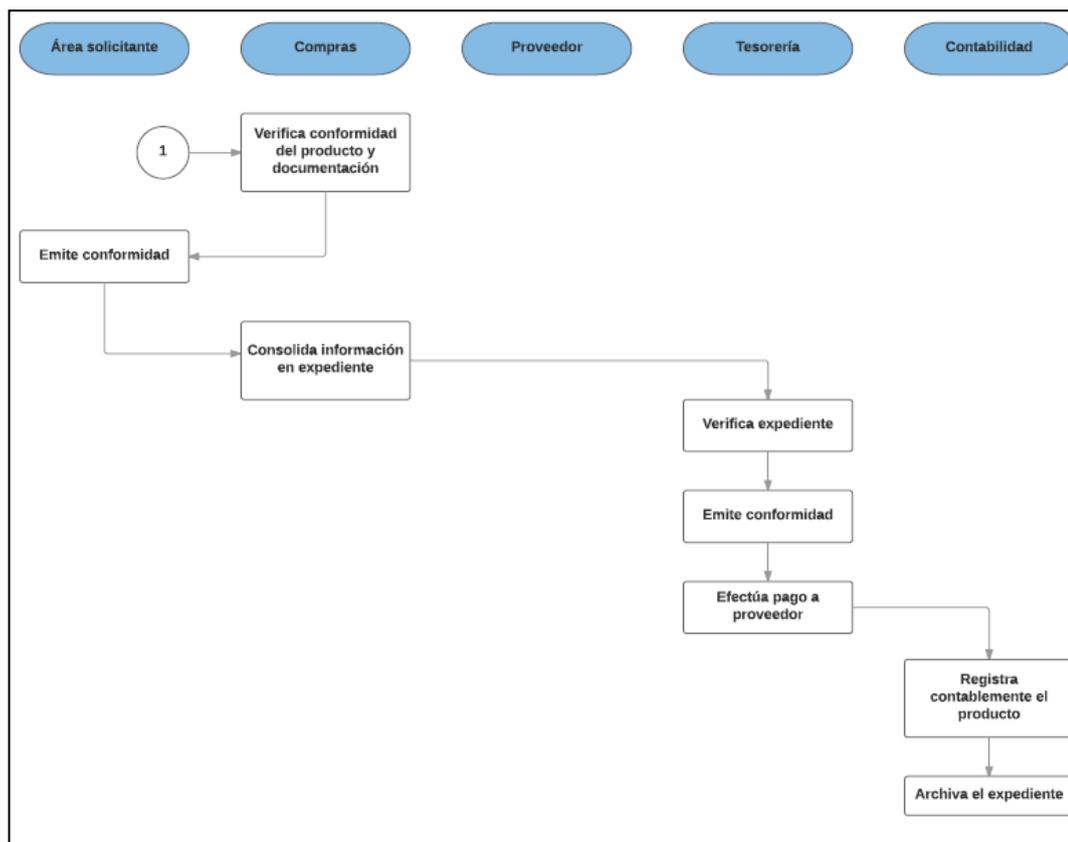
a) Flujograma para la adquisición de bienes

El siguiente flujograma ha sido formulado como consecuencia de la observación y la revisión documental efectuada en la presente investigación, con participación y opinión del personal administrativo y la experiencia de quienes de una u otra forma han participado en los procesos de adquisición de bienes.

Figura 5

Proceso estandarizado de adquisición de bienes ONG-ECA-RCA





- Como se podrá observar, el procedimiento se iniciaría con el requerimiento de compra del área solicitante, dicho requerimiento utilizaría un formato especial.
- Luego, el área de compras o abastecimiento verificaría el requerimiento de compra y si lo encuentra correcto o justificado, elabora la solicitud de cotización, enviando dicha solicitud a tres proveedores como mínimo.
- Los proveedores elaboran y envían sus cotizaciones, con base en los cuales el área de compras o abastecimiento formula un cuadro comparativo.
- El área de compras o abastecimiento evalúa, generalmente con la participación de tres miembros de la ONG, y selecciona la propuesta ganadora y emite una orden de compra dirigida al proveedor seleccionado.
- El proveedor recibe la orden de compra y en un plazo determinado hace llegar el bien al área de compras.

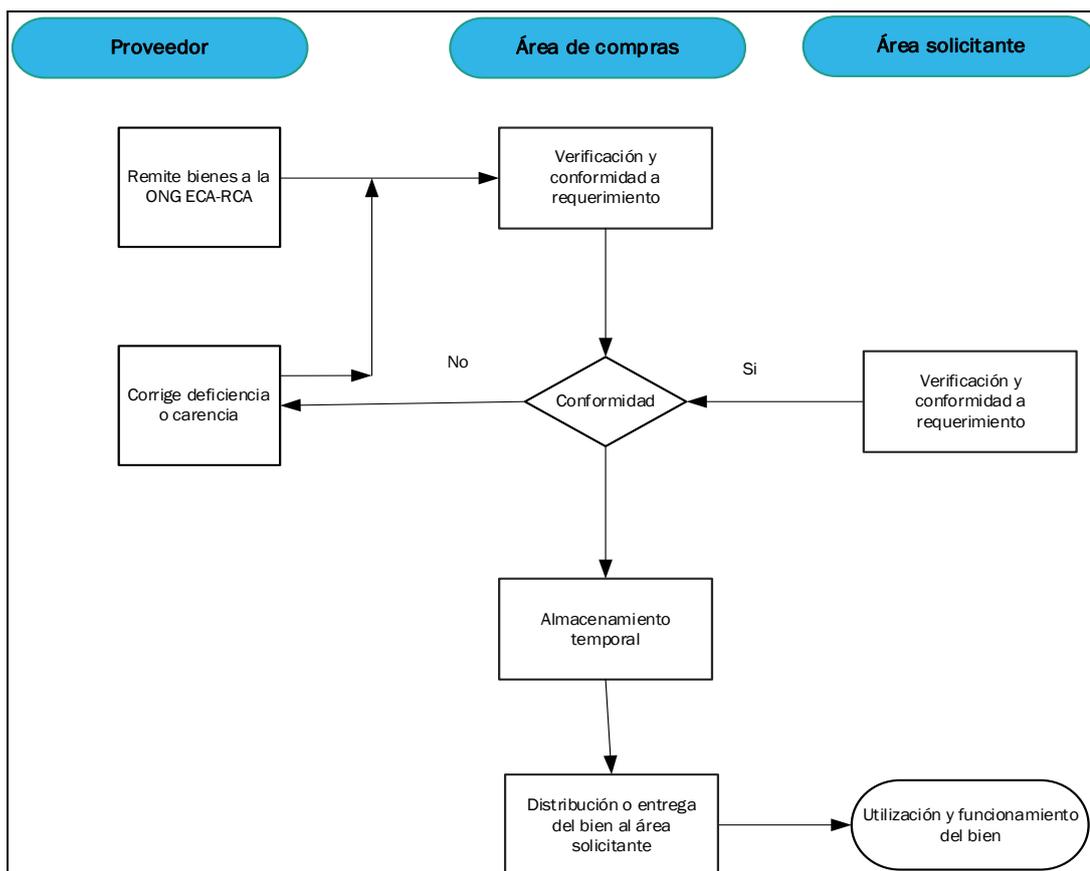
- El área de compras o abastecimiento verifica la conformidad del bien o producto y consigue a su vez la conformidad del área solicitante.
- El área de Compras o abastecimiento consolida la información o expediente de pago y le hace llegar al área de Tesorería para su correspondiente pago.
- El área de tesorería verifica el expediente, emite la conformidad y procede a efectuar el pago al proveedor ya sea en efectivo, con cheque o con abono a la cuenta de ahorro o cuenta corriente del proveedor.
- El área de compras desplaza toda la documentación al área de contabilidad para que este efectúe el registro contable correspondiente.
- El área de contabilidad registra contablemente la operación y archiva debidamente la información.
- Para cada adquisición se generará siempre un expediente, el cual, está conformado por: requerimiento de compra, solicitud de cotización, cuadro comparativo, orden de compra, guía de remisión y comprobante de pago.

b) Proceso de adquisición de servicios de consultoría

Este proceso o subproceso es frecuente en la ONG ECA-RCA, sin embargo, presenta algunas deficiencias señaladas en el diagnóstico y que podrían corregirse con la instauración de un flujograma o procedimiento administrativo. En consecuencia, se ha diseñado un flujograma para este procedimiento, el mismo que empezó a utilizarse luego de haber sido aprobado por el Comité Directivo.

Figura 6

Procedimiento estandarizado para la adquisición de servicios



5.2.3 Administración de bienes

a) Almacenamiento de bienes

Dada la naturaleza de la organización, su ubicación y la permanente administración de proyectos de diversa índole, se ha propuesto a los directivos de la organización destinar un espacio del local de la organización para las funciones de almacén de bienes, además de contar con un servidor que se dedique a tiempo completo o parcial al desarrollo de las actividades propias de esta unidad. El almacenamiento de bienes implica las acciones de recepción, verificación, registro, internamiento, custodia y distribución de

bienes, entre otros. Cada una de estas acciones requiere la aplicación de procedimientos y el uso de formatos para su correcto funcionamiento. Sin embargo, la acción de fortalecimiento más prioritaria es la creación de una unidad de almacén con sus respectivas funciones generales, dependiente del Área Logística tal como se ha propuesto en la figura 12.

b) Distribución de bienes

La distribución de bienes no es otra cosa que la entrega del bien adquirido al área solicitante. Dicha entrega se realiza luego de haber efectuado las verificaciones de conformidad con los requerimientos del bien por el área de compras o almacén, no obstante, la entrega no siempre puede efectuarse de manera inmediata, en algunos casos podría significar un breve período de almacenamiento del bien, dependiendo del tipo de bien, complejidad, volumen o distancia entre el área de compras y el área solicitante. Si se trata de materiales o bienes pequeños las entregas pueden efectuarse casi inmediatamente, pero si se trata de bienes de cierto volumen y complejidad requerirá algunos días, incluso medios de transporte especial. Lo importante es que el bien llegue oportunamente y en buenas condiciones al área solicitante.

5.2.4 Soporte informático

Éste ítem es posiblemente un tema que por su naturaleza requiere la asesoría de personas especializadas no solamente en materia de sistemas informáticos sino en materia de procesos logísticos. La ONG-ECA-RCA, nunca ha contado con un software para procesos logísticos; no obstante, nada impide que pueda adquirir o contratar a profesionales para su desarrollo. Existe en el mercado un conjunto de softwares para procesos logísticos como: Arcante, TWO, Sage200, Izypro, eWise 3PL/4PL, etc., sin embargo, estos programas están diseñados en gran medida para empresas industriales o comercializadoras de productos con grandes cantidades de pedidos y distribución y no se prestarían para controlar los procesos logísticos internos de la ONG, siendo necesario el desarrollo de un software propio.

a) Desarrollo de un software propio para procesos logísticos

En consecuencia, como parte de la presente investigación y teniendo en cuenta el volumen de bienes, materiales e insumos que adquiere la ONG-ECA-RCA a lo largo del año, se ha planteado a los directivos de la organización contratar los servicios de un especialista para el desarrollo de un software informático propio a fin de gestionar automáticamente los procesos logísticos, habida cuenta que el objetivo es tener un control interno de los bienes, materiales e insumos que ingresan o se distribuyen al interior de la organización. En general, los directivos de la organización están de acuerdo con dicha medida, aunque algunos de ellos consideran que el volumen o cantidad de bienes que se administra no justifica dicha medida, y plantean que el control logístico se siga efectuando de manera manual, utilizando formatos y documentos físicos estandarizados. Claro está que un proceso de informatización no anula la utilización de documentos o formatos, sino que los optimiza y estandariza, con la consecuente ventaja de tener reportes inmediatos del estado actual de los procesos logísticos, los bienes que se encuentran en uso, los bienes que requieren una disposición final, los que demandan mantenimiento, etc.

b) Capacitación al personal en el manejo del software

La incorporación de un software informático para el control de los procesos logísticos, no culmina con el programa informático, demanda una exhaustiva capacitación del personal para su manejo correspondiente. También se ha contemplado esta situación con los directivos de la organización y están de acuerdo en que si se incorpora un software informático se requiere capacitar al personal, sobre todo al personal directamente involucrado en el área logística. Los directivos de la ONG-ECA-RCA consideran que la capacitación del personal no constituiría ningún problema, por el contrario, sería necesario y lógico para garantizar el manejo adecuado del software. Sin embargo, mientras no se disponga de un software logístico, ya sea mediante su compra en el mercado o mediante su desarrollo informático propio, no se puede tomar decisiones relativas a la capacitación del personal, ambas decisiones van juntas. Como la propuesta de la presente investigación va en el sentido de desarrollar un software propio, se ha acordado que una vez que se tome la

decisión de contratar a los especialistas en su desarrollo también se incorpore en dicho contrato la capacitación del personal administrativo.

5.3. Fortalecimiento de procesos financieros

Para fortalecer los procesos financieros de la ONG-ECA-RCA, se ha tomado en cuenta cada una de las dimensiones financieras como la programación de recursos financieros, la gestión de recursos financieros, la evaluación o control de recursos financieros y el soporte informático de recursos financieros.

A diferencia de los procesos logísticos, esta área es más sensible y demanda una mayor atención por parte de la organización, ya que se trata del manejo de los recursos económicos, que es la fuente que les permite desarrollar sus proyectos, y que además está sujeto a una evaluación por parte de las entidades cooperantes.

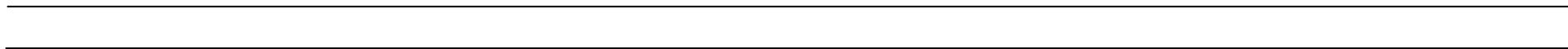
5.3.1 Programación de recursos financieros

La programación de los recursos financieros está directamente relacionada al presupuesto de la organización y a la asignación de los recursos financieros de acuerdo a dicho presupuesto. Actualmente la organización no cuenta con un presupuesto general de carácter anual, bianual o multianual porque no tiene la seguridad de que sus proyectos sean aceptados o aprobados por las entidades de cooperación internacional, ello supone que los presupuestos se manejen por cada proyecto de manera individualizada y la organización carezca de un presupuesto general. No obstante, la organización podría formular su presupuesto general de manera anual o bianual, que no sería otra cosa que la anticipación de todos sus proyectos conjuntos. Una vez aceptados o aprobados los proyectos por las entidades de cooperación internacional, se deberá reajustar dicho presupuesto general tanto anual o bianualmente, habida cuenta que las entidades financieras no siempre aceptan financiar los proyectos tomando en cuenta los montos solicitados, sino que muchas veces deciden financiar los proyectos con montos diferentes a lo solicitado.

a) Formulación de un presupuesto general

Hasta la fecha, la organización no ha considerado la necesidad de formular un presupuesto general de la organización, no obstante, en reunión con los directivos, se les expuso la necesidad de contar con dicho documento de gestión, es decir, formular un presupuesto general de carácter anual o bianual, el mismo que contenga a su vez el conjunto de proyectos que se consideran necesarios llevar adelante con financiamiento internacional. Ellos están de acuerdo en que se formule un presupuesto global, pero insisten en que sería solamente una aproximación porque las entidades de cooperación pueden no aprobar los proyectos y por ende no se contaría con los fondos necesarios para llevar adelante los proyectos. Se les aclaró que siempre es mejor contar con un presupuesto porque eso les permitiría no solo cuantificar económicamente sus planes, sino que tendrían un documento de gestión referencial que oriente sus proyectos. En consecuencia, se diseñó un formato especial para la formulación del presupuesto general de la organización que se aprecia en la Tabla N° 6.

Se debe tomar en cuenta que esta sería la primera oportunidad que la organización utilizaría el presente formato. Además, lo utilizaría tanto para la etapa de formulación del presupuesto como para la etapa de aprobación del presupuesto; entendiéndose que la formulación sería el documento inicial y aproximativo, elaborado antes de contar con el apoyo financiero, y la aprobación sería el presupuesto elaborado y reajustado después de recibir el apoyo de las entidades financieras. Se les ha propuesto a los directivos poner en funcionamiento dicho formato a partir del 2018 en adelante.



b) Asignación presupuestal

La fase o etapa de asignación presupuestal empieza cuando la organización ya cuenta con la aprobación y financiamiento oficial de sus proyectos por parte de las entidades de cooperación internacional, lo cual aparece en el presupuesto general como presupuesto modificado. Es decir, se trata de la distribución del presupuesto entre las diferentes actividades del proyecto, con base en el presupuesto institucional modificado. La asignación presupuestal en la ONG-ECA-RCA está a cargo del área financiera o tesorería. Dicha asignación se efectúa previa verificación del presupuesto y con base en la revisión y conformidad de la documentación que asegure o avale el egreso o gasto de dinero correspondiente.

Cada proyecto y actividad demanda una determinada cantidad de dinero para financiar su ejecución, pero siempre tomando en cuenta el techo presupuestal y la programación establecida. Esto garantiza que ningún egreso de dinero se efectúe más allá del monto presupuestado y aprobado ni fuera de las fechas programadas en el mismo documento de gestión.

Además, se entiende que la asignación, que en buena cuenta es el desembolso de dinero, sólo se efectuará contando con las evidencias documentarias correspondientes, es decir, facturas y demás comprobantes de pago, previa verificación y conformidad de bienes de acuerdo a los requerimientos realizados por el personal encargado.

5.3.2 Gestión de recursos financieros

La gestión de los recursos financieros tiene que ver con la ejecución presupuestal, es decir, la capacidad de gestionar adecuadamente el destino de los dineros donados por las entidades de cooperación internacional en las adquisiciones, la contratación de personal necesario para llevar adelante los proyectos, las inversiones realizadas en las obras, la administración de bienes, la gestión de tesorería, la gestión de los activos financieros, etc.

a) Pagos por adquisiciones

Este procedimiento está fuertemente asociado al proceso de adquisiciones del proceso logístico, especialmente en la parte final referida al pago a los proveedores. El pago por adquisiciones se realiza una vez que se efectúan todos los procesos de verificación física y documental, tanto por el área de logística como por el área financiera. Implica el desembolso de dinero ya sea en efectivo, mediante transferencia bancaria a la cuenta de los proveedores o cheque.

b) Gastos administrativos

En el diagnóstico se ha explicado que uno de los problemas más comunes en la gestión de los recursos económicos es el pago de los gastos administrativos conformados por: alimentación, transporte, hospedaje y otros servicios. Tales pagos no cuentan con el respaldo de comprobantes de pago suficientes para efectuar el registro contable correspondiente, además de carecer documentos sustentatorios al momento de efectuar los reportes e informes respectivos a las entidades cooperantes.

Frente a esta situación se ha propuesto al Comité Directivo la adopción de una política de gastos administrativos exclusivamente con proveedores que tengan formalizadas sus actividades económicas a fin de reducir a su mínima expresión la gran cantidad de gastos administrativos sin respaldo de comprobantes de pago.

No obstante, es inevitable que un margen mínimo de gastos administrativos no cuente con la documentación sustentadora correspondiente, pero se trataría solamente de gastos pequeños como movilidad, alimentación y otros gastos administrativos.

Estos gastos administrativos requieren el egreso de fondos que deben ser solicitados con anticipación a fin de cumplir con las actividades que demanda cada proyecto. Para ello, se ha diseñado un formato de solicitud de fondos

con cargo a rendir cuentas (Ver figuras N° 8), así como flujogramas para la aprobación y entrega de tales fondos (Ver Figura N° 9 y 10), además de un procedimiento para la rendición de cuentas de los mismos fondos (Ver Figura N° 11). Estos formatos y procedimientos fueron aprobados e implementados por el Comité Directivo y se encuentran actualmente vigentes.

Figura 7

Formato de solicitud de fondos con cargo a rendir cuentas

FORMATO FCR 1				
FORMATO SOLICITUD DE FONDOS CON CARGO A RENDIR				
Solicitante:	LIZ D. LAVADO PADILLA	N° de Solicitud FCR:	001/LDLP-2017	
Fecha de Solicitud:	16-Ene-17	Area Solicitante:		
Solicitado para Fecha:	19-Ene-17	Fuente de Financiamiento:	MICROGRANT	
Justificación:	TALLER DE ARTESANIA 3 MODULOS CERAMICA, TAMISHI, BISUTERIA EN LA CC.NN QUEROS LOS DIAS 23 Y 24 ENERO 2017			
PRESUPUESTO REQUERIDO				
PARTIDA PRESUPUESTAL	CONCEPTO	CANTIDAD /UNIDAD	DESCRIPCION DEL GASTO	IMPORTE SOLICITADO S/
1.7.2.3	Transporte terrestre	2	Traslado de Artesanos y Promotores CC.NN Shintuya/Pillcopata viceversa	600.00
	Alimentación	13	Desayuno en ruta Artesanos y Promotores CC.NN Shintuya 12 Artesanos 1 Directivo ECA durante el traslado a Queros día 22 de enero 2017	195.00
1.2.3.3	Transporte terrestre	13	Traslado de Artesanos y Promotores CC.NN Pillcopata/Queros viceversa	600.00
1.2.3.3	Alimentación	30	Almuerzo taller de artesanía 23 y 24 Ene 2017	900.00
1.7.2.3	Alimentación	16	Alimentación, Cena, Desayuno y Cena 22, 23 y 24 Enero Artesanos CC.NN Shintuya Directivo y equipo téc. ECA	1,200.00
1.7.2.3	Refrigerio	60	Refrigerio taller 23 y 24 Enero 2017	420.00
1.2.3.3	Materiales	25	Materiales, bisutería, cerámica	3,000.00
1.2.3.3	Transporte terrestre	1	Traslado Pem/Cusco, Personal Adm.	85.00
1.2.3.3	Movilidad local		Movilidad en Pem/Cusco coordinación compra de materiales taller y traslado al terminal terrestre	200.00
1.2.3.3	Alimentación	2	Alimentación en Cusco 2 días 1 pax, compra de materiales y coord. Traslado a Queros	100.00
1.2.3.3	Hospedaje	2	Alojamiento en Cusco 2 días, coord y compra de materiales	140.00
	Transporte terrestre	1	Traslado Cus/Pillcopata, Personal Adm. Con materiales	100.00
1.2.3.2	Alimentación	1	Almuerzo en ruta Cus/Pillcopata Adm.	50.00
1.2.3.3	Transporte terrestre	2	Traslado Pillcopata/Cus Directivo ECA Téc. Adm. ECA	90.00
	Alimentación	2	Alimentación en ruta Pillcopata/Cus	90.00
1.2.3.3	Hospedaje	2	Alojamiento en Cusco 01 Directivo ECA 01 Técnico retorno a Pem	140.00
1.2.3.3	Transporte terrestre	2	Pasaje Cus/Pem 01 Téc 01 Directivo ECA	170.00
1.2.2.3	Alimentación	2	Cena y Desayuno en Cusco	70.00
	Imprevisto		Gastos por temporada de lluvia, otros contratiempos no previstos	350.00
1.2.2.1	Promotores	8	Pago a Promotores de las CC.NN Queros y Shintuya 4 x Comunidad	4,000.00
TOTAL A SOLICITAR				12,500.00
APROBADO POR:		V°B°		
PRESIDENTE, SECRETARIO O TESOERO		COORDINADOR DE PROYECTO	TESORERIA	ADMINISTRACIÓN
FIRMA SOLICITANTE		UNIDAD DE TESORERIA Y ADMINISTRACIÓN		
<p>Nota: La presente solicitud debera ser presentada con 3 días hábiles de anticipación. La asignación de fondos con Cargo a Rendir debe ser descargado a travez del Formato FCR1, con la correspondiente documentación de respaldo, dentro los 5 días habiles de haber realizado la actividad caso contrario será sancionado y sujeto a descuento de sus honorarios del solicitante.</p>				

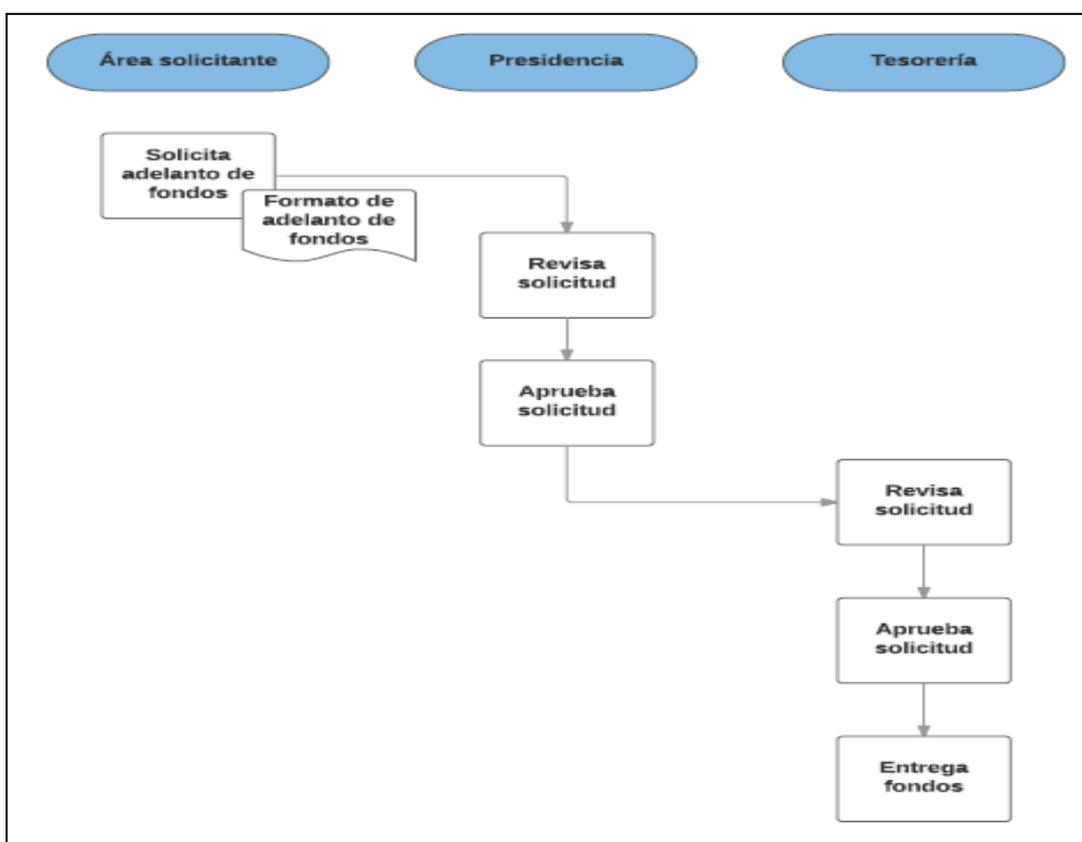
Como se verá, el formato contiene datos como: datos del solicitante, número de solicitud, fecha de solicitud, área solicitante, fecha en que se utilizarán los fondos, fuente de financiamiento, justificación y presupuesto requerido, el mismo que contiene la partida presupuestal, el concepto, la cantidad o unidad, la descripción el gasto y el importe solicitado tanto parcial como total.

Figura 8

Procedimiento para la solicitud de fondos

Además, contiene las firmas aprobatorias del presidente de la ECA, del coordinador del proyecto, de los responsables del Área financiera, particularmente de la Tesorería y de la Administración. Al final se propone una nota normativa a fin de que los solicitantes de fondos cumplan con los plazos y los documentos de respaldo correspondientes a la hora de rendir cuentas.

El procedimiento para la solicitud de fondos con cargo a rendir cuentas sigue los siguientes pasos:

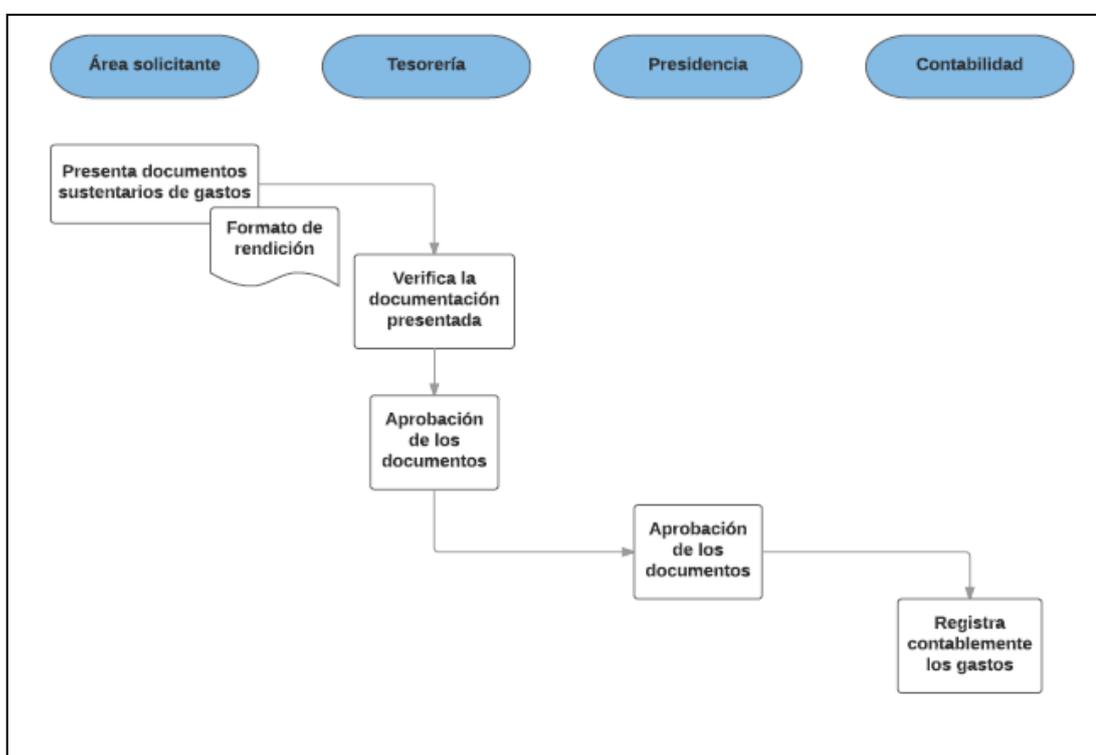


- El área solicitante demanda un adelanto de fondos para cumplir determinadas actividades, para ello, debe llenar el formato de solicitud de fondos con cargo a rendir cuentas.
- La solicitud es recibida, revisada y trasladada a la Presidencia de la ECA-RCA, la misma que revisa y aprueba la solicitud.
- Una vez aprobada la solicitud de fondos, es remitida a la unidad de Tesorería del Área Financiera para su correspondiente revisión, aprobación complementaria y respectiva entrega de fondos.

- Se debe enfatizar que dicha solicitud de fondos se efectúa con 3 días de anticipación como mínimo para evitar demoras o improvisaciones en el trámite.
- Esta solicitud generalmente es para cubrir gastos de comisiones de servicios, viáticos, compra de equipos o productos para oficina y/o campo, ejecución de actividades como talleres, encuentros o reuniones, etc.

Figura 9

Procedimiento para la rendición de fondos



Se debe aclarar que los documentos que sustentan gastos pueden ser: boletas de venta, facturas, tickets aéreos, declaraciones juradas y recibos de egresos. No se permiten notas de venta o cotizaciones, puesto que no tienen valor contable.

Las declaraciones juradas son utilizadas para justificar diversos gastos como: alimentación, hospedaje y transporte, los mismos que no pueden sustentarse con comprobantes de pago.

5.3.3 Evaluación o control de recursos financieros

La evaluación de los recursos financieros tiene que ver no solo con el seguimiento financiero de los proyectos, sino también con el control estadístico de los gastos y con la evaluación económico-financiera de los proyectos realizados por la ONG-ECA-RCA. La observación realizada en las instalaciones de la organización y la revisión documental efectuada gracias a las facilidades brindadas por los directivos de la organización, permiten afirmar que actualmente no se realiza ningún seguimiento financiero de los proyectos y tampoco se realiza evaluaciones financieras de los proyectos, ni de manera interna y menos aún de manera externa o con participación de terceros. Para efectos de la presente investigación se enfatiza el análisis y propuesta para resolver tanto el seguimiento como la evaluación financiera.

a) Seguimiento financiero de proyectos

Se ha propuesto al Comité Directivo de la ONG ECA-RCA, incorporar como parte de la planificación y programación de cada proyecto, la realización de un seguimiento financiero permanente de los proyectos. Para cumplir con dicha función se propone la disposición de una persona encargada dentro del área Financiera, que cumpliría dichas funciones las cuales consistirían en las siguientes:

- Vigilar que los desembolsos y asignaciones presupuestales a cada actividad de los proyectos se realicen conforme al plan y la programación presupuestal establecidos.
- Controlar tanto los avances físicos como los avances financieros de cada proyecto, actividad por actividad.

- Reportar formalmente al Consejo Directivo acerca de los avances, dificultades físicas o financieras en la consecución de los proyectos y actividades.
- Efectuar un informe trimestral del seguimiento financiero de los proyectos y actividades, en las que se consigne además los avances, problemas y dificultades de ejecución. Dicho reporte puede ser remitido también a las entidades cooperantes, tomando en cuenta las pautas emitidas por estas para efectos de los informes o reportes financieros.

Para efectuar los informes o reportes trimestrales del seguimiento financiero de los proyectos y actividades se propuso al Comité Directivo el uso trimestral del siguiente formato:

Tabla 10

Formato para los reportes trimestrales de avances, logros

Proyecto:				
Actividades	Meta física		Meta financiera	
	Programada	Ejecutada	Programada	Ejecutada
Avance global (%)				
Principales logros o hechos positivos a resaltar				
Principales problemas que explican el bajo nivel de avance físico o financiero				
Acciones tomadas para superar los problemas presentados				

Nota. Adaptada del FRONIPPEL-MEF-Perú.

Se acordó con los directivos de la organización implementar la aplicación de este modelo de reporte trimestral a partir del segundo semestre del mismo 2017, el mismo que siempre deberá contar con la firma del personal administrativo encargado de efectuar el seguimiento financiero.

b) Evaluación financiera y social de proyectos

La evaluación financiera se realiza al concluir cada uno de los proyectos. Dicha evaluación se realiza tomando en cuenta el presupuesto de cada proyecto, la información económica del desarrollo del proyecto, los reportes trimestrales del seguimiento financiero efectuado por el área financiera y las pautas de evaluación económica establecida por las entidades cooperantes, etc. Consiste en identificar, cuantificar y valorar de manera general los costos y beneficios que generó la ejecución de los proyectos para la ECA-RCA, a fin de estimar la rentabilidad social o económica de los mismos en favor de la propia organización y sobre todo en beneficio de las comunidades nativas que se encuentran dentro de su circunscripción. Es importante tomar en cuenta que, si bien la evaluación financiera debe ser elaborada por el área financiera de la organización, requerirá la supervisión de los directivos de la organización y la aceptación de las entidades de cooperación.

Por las características de la ONG-ECA-RCA, no solo debe tratarse de una evaluación estrictamente financiera, sino también conocer el impacto social, económico, ambiental o cultural que tuvo el proyecto ejecutado en la mejora de la calidad de vida, la conservación del medio ambiente, la preservación del patrimonio cultural de las comunidades nativas, etc.

Para la evaluación financiera y social de los proyectos, se propuso al Comité Directivo utilizar el siguiente formato de evaluación financiera y social de los proyectos, el mismo que entraría en vigencia a partir del año 2018 en adelante.

Tabla 11***Criterios de evaluación financiera y social de los proyectos***

Proyecto	Criterios de evaluación	Descripción
Criterios de evaluación general		
	Pertinencia	Relevancia de los resultados alcanzados en función de las políticas organizacionales, las prioridades de las comunidades nativas y las prioridades sectoriales.
	Eficiencia	Logro de objetivos y metas en función de los recursos empleados: tiempo, costo y demás factores.
	Eficacia	Logro de objetivos y metas en función de los planes y programas previamente establecidos
	Impacto	Efectos positivos y/o negativos, previstos y no previsto a largo plazo y mediano plazo que son generados por el proyecto.
	Sostenibilidad	Condiciones físicas, funcionales, económicas, sociales y ambientales que garantizan la sostenibilidad de los resultados o impactos del proyecto.
Criterios de evaluación específicos		
Ejemplo: fortalecimiento de la capacidad indígena en gestión de conflictos	Identificación de beneficios	Beneficios económicos, sociales, ambientales o culturales producidos como consecuencia del proyecto en las comunidades nativas y en medio ambiente.
	Costos asociados al proyecto	Relación costo-beneficio de cada una de las actividades o componentes del proyecto
	Externalidades provocadas	Efectos positivos o negativos producidos como consecuencias de los resultados alcanzados en la culminación del proyecto.
	Impactos intangibles	Efectos sociales, culturales o ambientales que fueron producidos por el proyecto pero que son difícilmente medibles
	Análisis de sensibilidad de variables críticas mediante (VAN, TIR, TIR Social, VAC social, Costo-eficiencia)	Evaluación económico-financiera de las inversiones efectuadas en el proyecto, siempre que estos sean factibles de medición cuantitativa.
	Rentabilidad social del proyecto	la rentabilidad social de los proyectos se refiere a los beneficios que no son tan tangibles a nivel monetario pero que repercuten positivamente en el bienestar de las comunidades nativas.
	Impactos ambientales y territoriales	Efectos, positivos o negativos del proyecto sobre el medio ambiente y las capacidades del territorio para optimizar la calidad de vida de las comunidades nativas.

Nota. Adaptación propia con base en las Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión (MEF, 2012)

5.3.4 Soporte informático de recursos financieros

A diferencia del soporte informático de carácter logístico, en el presente caso, se ha propuesto a los directivos de la ONG ECA-RCA, la adquisición de un

software informático contable financiero, ya que existen muchos programas informáticos en el mercado como: CONTANET, CONTAPERU, ERP, WORLD OFFICE, DYNAMICS365, CONTASOL, CONTASIMPLE, etc. Todas diseñadas especialmente para procesar información contable y financiera, con algunas diferencias de amplitud, especificidad, capacidad de reporte, con énfasis en procesos contables o en procesos financieros, etc. Casi todos estos programas informáticos cuentan con asesoría y capacitación en el manejo del software para el personal administrativo.

A efectos de los alcances de la presente investigación, se realizó una reunión con los directivos de la ONG ECA-RCA, a quienes se les planteó la necesidad de adquirir un software informático para los aspectos contable-financieros. Se dejó establecido que ellos tienen la libertad de elegir cualquiera de las opciones que ofrece el mercado; no obstante, como sugerencia se les hizo llegar dos opciones alternativas: CONTASOL o WORLD OFFICE, el primero hace énfasis en los aspectos contables y el segundo integra los aspectos contables, administrativos y financieros.

Se considera que el contrato con alguna de estas empresas sería por tiempo limitado, hasta comprobar su óptimo funcionamiento, de lo contrario la ONG-ECA-RCA se vería obligada a mutar de programa informático. Además, debe incluir una etapa de capacitación al personal administrativo para su manejo y funcionamiento eficaz.

5.4. Fortalecimiento de la gestión de la cooperación internacional

Luego de proponer algunas medidas para el fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros en la ONG ECA-RCA, se procedió también a efectuar algunas propuestas para fortalecer la gestión de la cooperación internacional en general, partiendo del proceso administrativo cuyas dimensiones se desarrollan de la siguiente:

5.4.1 Planificación

Como se ha precisado en el diagnóstico, la ONG-ECA-RCA no cuenta con un plan estratégico, tampoco con un plan operativo anual o bianual para orientar sus proyectos y actividades. Frente a ello, y en coordinación con los directivos de la ECA-RCA se ha propuesto un avance de plan estratégico, con cargo a desarrollarse de manera participativa y más amplia en los siguientes meses. Es decir, se plantea la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la ONG-ECA-RCA. Con base en dicha propuesta, la ECA convocará a los dirigentes, personal administrativo, dirigentes de las comunidades nativas, asesores, etc., a fin de desarrollar el conjunto de elementos específicos del plan. Aclarando que dicha misión, visión y objetivos estratégicos podrían ser modificados y ajustados en el trabajo participativo, además de efectuar un análisis de entorno general y específico, así como un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que existen en entorno interno y externo, siguiendo metodologías administrativas bastante conocidas. En lo que concierne a la presente investigación, se propone solamente 3 aspectos: misión, visión y objetivos estratégicos.

Figura 11

Visión, Misión y Objetivos Estratégicos de la ONG ECA-RCA



Visión

Se debe tomar en cuenta que la visión de la Reserva Comunal Amarakaeri que aparece en el Plan Maestro, si bien constituye un marco que engloba la acción de la Ejecutora del Contrato de Administración de la Reserva Comunal, no puede ser equivalente o similar a la Visión de la ECA. Esta última es una organización no gubernamental con personería jurídica y sin fines de lucro, que representa a las comunidades nativas de la Reserva Comunal Amarakaeri frente al Estado, para una gestión conjunta de las áreas naturales protegidas, la protección de los recursos naturales, el territorio y la calidad de vida de las comunidades nativas que se encuentran comprometidas en su área de influencia. En ese sentido, la visión que se propone para la ECA-RCA sería la siguiente:

Ser reconocida por las organizaciones comunales, comunidades nativas, organizaciones estatales y organizaciones de cooperación internacional como una gestora que cumple eficientemente con la protección, vigilancia y desarrollo de la riqueza territorial, ambiental, biológica, cultural y social de la Reserva Comunal Amarakaeri en el marco de los lineamientos normativos del Estado y de la política de protección económica, social y ambiental de las organizaciones de cooperación internacional.

Misión

El ECA-RCA administra y gestiona el manejo de la Reserva Comunal Amarakaeri, fomentando y garantizando la participación directa de los beneficiarios a través del manejo sostenible, fortaleciendo la identidad cultural de los beneficiarios a través de proyectos orientados a mejorar sus condiciones de vida, asegurando la conservación de la diversidad biológica con una efectiva y responsable participación en la administración y vigilancia de la

Reserva Comunal, de conformidad a las normas y políticas de protección ambiental y cultural.

Objetivos estratégicos

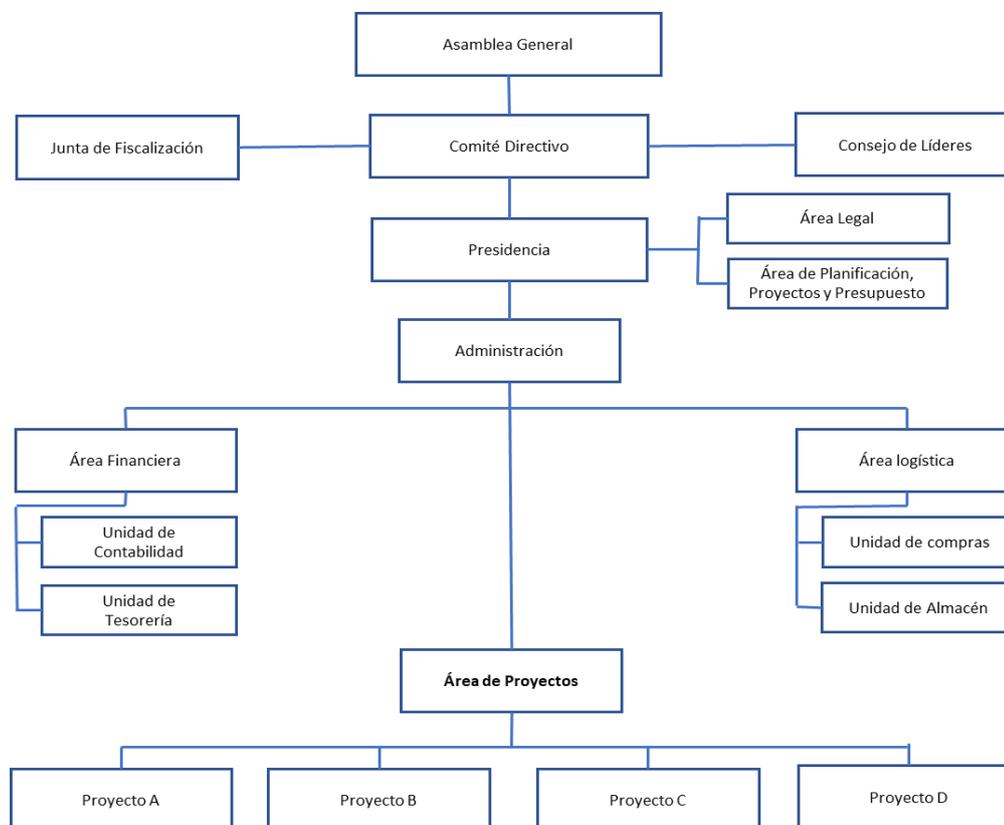
N°	Descripción
1	Promover el manejo sostenible y el uso tradicional de los recursos naturales, garantizando la conservación de prácticas ancestrales, valores, conocimientos, cosmovisión, espiritualidad y el manejo holístico de la diversidad biológica orientado al desarrollo sostenible.
2	Promover la ejecución de planes, programa, proyectos y/o actividades económicas orientadas a mejorar la calidad de vida de las comunidades nativas y de los miembros de la organización.
3	Fomentar la solidaridad y el respeto mutuo entre los miembros de la ECA-RCA.
4	Garantizar la participación de los miembros en los procesos, espacios e instancia de vigilancia, monitoreo comunitario y gestión participativa de la Reserva Comunal Amaraakaeri.
5	Promover, mantener y desarrollar programas y servicios destinados a mejorar la salud, la educación, la asistencia social y el desarrollo de los miembros de la ECA-RCA.
6	Proteger y defender los conocimientos colectivos ancestrales de los pueblos indígenas; sus tradiciones y sus valores ancestrales, espirituales y sociales.
7	Impulsar la investigación de las diferentes expresiones culturales, orientadas a la valoración, rescate y desarrollo cultural de las comunidades nativas.
8	Ejercer las funciones de administración y manejo de la RCA en coordinación con la jefatura del ANP sobre la base de lo establecido en el Plan Maestro y demás instrumentos de gestión aplicables a las reservas comunales.
9	Administrar los recursos económicos que se asignen por el estado a la RCA, aquellos ingresos generados por el Ejecutor de Contrato de

Administración durante la gestión de la RCA y otros que le hayan sido encargados mediante el contrato de administración.

- 10 Buscar fuentes de financiamiento para apoyar a la gestión de la RCA.
- 11 Desarrollar acciones de vigilancia y monitoreo comunal en coordinación con la jefatura a fin de salvaguardar su patrimonio natural y cultural, de acuerdo al plan de vigilancia de la RCA.
- 12 Difundir y socializar los fines y beneficios de la Reserva Comunal Amarakaeri a nivel, local, regional, nacional e internacional.

5.4.2 Organización

En cuanto a la organización de la ONG-ECA-RCA se ha propuesto a los Directivos una modificación de la estructura orgánica vigente, que integre las unidades orgánicas más importantes para su funcionamiento.

Figura 12*Organigrama propuesto para la ONG-ECA-RCA*

El organigrama anterior se propuso con base en el diagnóstico, las observaciones realizadas en las instalaciones de la ECA-RCA y la revisión documental efectuada.

- Se ha considerado una Asamblea General como instancia superior y deliberativa, la misma que reúne a todos los representantes de las comunidades nativas, a los directivos o representantes de la RCA y a los directivos de la ECA, incluyendo el Comité Directivo y el presidente. Este organismo se reúne anual o semestralmente. Puede incluir a organismos estatales en calidad de participantes.
- El Comité Directivo es una instancia operativa y de decisión para asuntos de suma importancia, está dirigida por el presidente de la ECA e integrados por los principales directivos de la organización como: el área legal, la

administración, el área de planificación, proyectos y presupuesto, el área de proyectos, área financiera y el área logística.

- La junta de fiscalización es un órgano de control adscrita al Consejo Directivo, tiene a su cargo la vigilancia por el cumplimiento de los fines, objetivos, gestión económica y logro de metas del ECA; está conformado por 3 miembros que son elegidos conjuntamente que el Comité Directivo.
- El Consejo de líderes, que está integrado por comuneros indígenas que cuenta con una trayectoria intachable y que asumieron una actitud consecuente y comprometida en defensa de la protección y el fortalecimiento de los pueblos indígenas y sus territorios ancestrales.
- La presidencia del Comité Directivo dirige y ejerce la representación legal de la ECA-RCA ante los organismos del sector público y privado e instituciones nacionales e internacionales. Garantiza el cumplimiento efectivo de los fines de la Reserva Comunal Amaraeri, de la ECA-RCA y el mismo desarrollo de los pueblos indígenas beneficiarios de la misma. Es responsable del manejo de los recursos económicos de la ECA, así como de la gestión administrativa y contable y preservación del patrimonio de la ECA-RCA.
- El Área legal es el órgano de asesoría jurídica de la ECA-RCA, y se encarga de formular toda documentación que tenga implicancia jurídica para institución de manera interna como entre la institución y terceros. Revisa los contratos con las diferentes entidades privadas o públicas, así como los contratos de trabajo, contratos de asesoría especializada, etc.
- El Área de Planificación, Proyectos y Presupuesto, se encarga de formular los planes a corto, mediano y largo plazo; diseñar y elaborar los proyectos con los cuales la ECA-RCA solicita apoyo financiero; formular los presupuestos anuales o bianuales.
- La Administración, se encarga de dirigir, conducir y supervisar operativamente el funcionamiento administrativo, así como la gestión de los diferentes proyectos financiados por la cooperación internacional, desde su inicio hasta su culminación.
- El Área Financiera se encarga de conducir la gestión, aplicación y utilización de los recursos financieros de todos los proyectos, de acuerdo a

las diferentes fuentes de financiamiento y con arreglo a las políticas establecidas por la Asamblea General, el Comité Directivo y la Presidencia de la ECA-RCA. Posee las unidades de Contabilidad y Tesorería; la primera se encarga de los registros contables y la segunda del manejo y control de fondos económicos.

- El Área Logística se encarga de los procesos de compras, almacenamiento, mantenimiento, distribución de bienes y servicios que requiere la ECA-RCA; posee las unidades de compras y almacenamiento, la primera se encarga de los procesos de adquisición y la segunda del almacenamiento de bienes. No obstante, esta área también debe encargarse de los procesos de distribución y mantenimiento de bienes.
- El área de Proyectos constituye una unidad especializada de coordinación de los distintos proyectos financiados por la cooperación internacional. No es una instancia ejecutora sino de supervisión y coordinación para darle identidad institucional a cada uno de los proyectos, en el marco de los acuerdos establecidos con las entidades cooperantes y con arreglo al plan Maestro de la RCA y a los documentos normativos y de gestión de la ECA-RCA.

5.4.3 Dirección

A fin de optimizar el proceso administrativo de Dirección se propuso al Comité Directivo la realización de eventos de capacitación dirigido a todos los directivos de la ECA-RCA, los propios directivos de las comunidades nativas, el personal que dirige cada una de las áreas administrativas, etc. Se debe tomar en cuenta que la dirección tiene componentes administrativos como la comunicación, motivación, supervisión, etc., porque el objetivo final de todo proceso directivo es que se alcancen los resultados esperados con eficiencias y efectividad. La capacitación que se organice puede ser en temáticas como:

- a) Liderazgo y desarrollo de comunidades nativas
- b) Trabajo en equipo y acciones de coordinación
- c) La participación democrática en los procesos comunales
- d) La motivación y automotivación en los procesos de desarrollo social
- e) La comunicación intercultural como forma de integración social

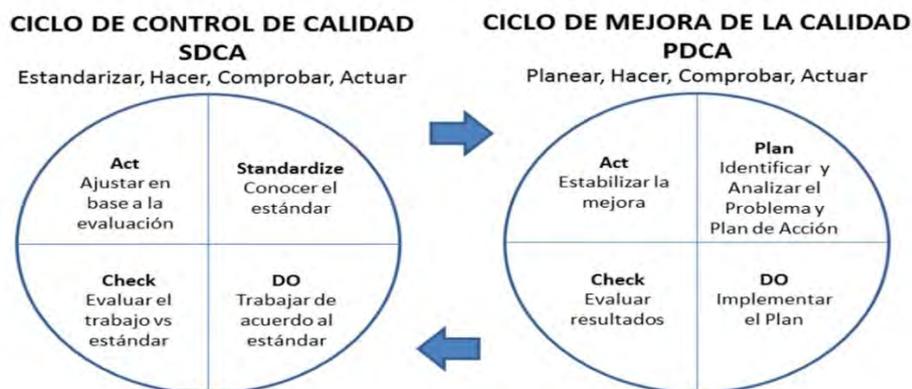
- f) La integración laboral como forma de alcanzar objetivos organizacionales.
- g) Procesos de desarrollo social y ambiental.
- h) Sostenibilidad de los recursos naturales, económicos y sociales.

Los procesos de dirección son generalmente intangibles, tiene que ver más con las personas que con los recursos materiales o económicos, es el modo de relacionarnos y valorarnos mutuamente, independientemente de que unos ocupen cargos directivos y otros no. No se concibe una protección ambiental sin una protección social, o viceversa. La Dirección es quizá la parte más humana del proceso administrativo y como tal requiere de capacidades sociales, humanísticas, éticas y morales.

Existen organizaciones que ofrecen capacitación en procesos de dirección, aunque son muy escasas. Sin embargo, si no se encontrara una organización idónea para dictar cursos de capacitación en dirección, se puede recurrir a las reuniones o asambleas abiertas de coordinación entre todas las personas que intervienen en el proceso, igualmente entre los directivos de la organización para intercambiar ideas respecto a los medios, formas, procesos y procedimientos que se utilizan para conducir las distintas actividades y proyectos so solvencia ética.

5.4.4 Control

Para optimizar el proceso administrativo de control se propuso al Comité directivo, más que la creación de un órgano de control (Ya existe una Junta de Fiscalización) la incorporación de una práctica continua y permanente de control en cada una de las áreas y unidades administrativas de la ECA-RCA, esto significa ejercer el control sistémico de acuerdo al siguiente esquema de control que es relativamente fácil.

Figura 13*Ciclo de control SDCA-PDCA*

Nota. Tomado de Ninaya (2015) para su aplicación en la ECA-RCA.

Este es un proceso que debe incorporarse en la práctica cotidiana de la ONG-ECA-RCA, en cada una de sus unidades orgánicas y áreas de trabajo. Así lo entienden también los directivos de la ECA, pero obviamente pasar a la práctica es otra realidad. Por tanto, se ha acordado implementar este modelo sistémico de manera paulatina en la institución.

- Se deben establecer estándares que no son otra cosa que la determinación de metas con características específicas de eficiencia y eficacia que sean fácilmente visibles y medibles.
- Se aplican o trabajan en función de tales metas sin dejar de tomar en cuenta en todo momento que dichas metas deben reunir determinadas características o estándares conforme lo planeado.
- Ya sea en pleno proceso de ejecución o al culminar la ejecución de determinadas actividades y metas, se debe efectuar un seguimiento o evaluación de las mismas a fin de determinar si se están logrando los resultados y estándares establecidos.

d) Si no se han logrado las metas o los estándares en las metas y actividades, se procede efectuar los ajustes necesarios. Esto puede dar lugar incluso a modificar las metas o modificar los estándares, siempre y cuando el desarrollo de las actividades haya tenido una correcta ejecución. Lo más probable es que las actividades no se han desarrollado de manera adecuada y de acuerdo a los estándares establecidos. En este último caso, lo que se tiene que ajustar no son los estándares o metas sino el proceso de actividades.

El Comité Directivo de la ONG ECA-RCA se compromete a implementar este proceso relativamente sencillo pero eficaz para fortalecer el proceso de gestión de la cooperación internacional en la organización.

5.5 Impacto del fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros

5.5.1 Resultados de la encuesta postest

El último objetivo específico de la presente investigación es determinar el impacto de las acciones de fortalecimiento implementadas para fortalecer los procesos logísticos y financieros de la ONG-ECA-RCA y por ende de la gestión de la cooperación internacional. Para tal efecto, se ha aplicado una encuesta postest al mismo grupo de miembros de la ECA-RCA. Se debe aclarar que dicha encuesta fue aplicada luego del proceso de fortalecimiento, es decir, transcurridos 7 meses después de iniciado el proceso de implementación. Para tal efecto, se ha utilizado la misma encuesta empleada en el pre test, considerando tanto los procesos logísticos, financieros y la gestión de la cooperación internacional.

Tabla 12

Valoración postest de los procesos logísticos

Ítems	Muy falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Muy verdadero
La organización realiza una previsión de necesidades de bienes y servicios para su posterior adquisición y abastecimiento.	0.0	0.0	37.5	50.0	12.5
La organización cuenta con un registro de proveedores para efectuar sus adquisiciones.	0.0	0.0	41.7	58.3	0.00
La organización efectúa un proceso ordenado y sistemático de adquisición de bienes y servicios.	0.0	0.0	16.7	83.3	0.00
La organización realiza un proceso ordenado y sistemático de contratación de consultores externos	0.0	0.0	25.0	75.0	0.00

La organización recibe y verifica el cumplimiento de los compromisos asumidos por los proveedores de bienes o servicios.	0.0	0.0	29.2	70.8	0.00
La organización distribuye los bienes y servicios adquiridos entre las unidades o comunidades nativas beneficiarias.	0.0	0.0	8.3	50.0	41.7
La organización dispone de un software especializado para el manejo y control de sus procesos logísticos.	0.0	37.5	58.3	4.2	0.00
El personal administrativo conoce y utiliza adecuadamente el software de procesos logísticos.	0.0	0.0	12.5	62.5	25.0
Promedio	0.0	4.7	28.6	56.8	9.9

Análisis e interpretación

Se podrá observar que la mayor parte de los encuestados se encuentran ubicados en las opciones de respuesta: falso (4.7%) ni falso ni verdadero (28.6%), verdadero (56.8%) y muy verdadero (9.9%). Estos resultados significan que la mayor parte de los encuestados ha verificado que el fortalecimiento de los procesos logísticos, sea en sus dimensiones programación, adquisición de bienes y servicios, administración de bienes y servicios y soporte informático, han mejorado sustancialmente. No obstante, existe aún un 4.7% que considera que no hubo avances, un 28.6% de encuestados que son escépticos respecto al fortalecimiento efectuado en los procesos logísticos. En todo caso, un 56.3% de los mismos afirma que hubo cambios significativos en los procesos logísticos. Se debe aclarar que el soporte informático de los procesos logísticos se encuentra aún en pleno proceso de desarrollo, sin embargo, el personal y los directivos ven con buenos ojos los avances realizados.

Tabla 13

Valoración postest de los procesos financieros

Ítems	Muy falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Muy verdadero
La organización realiza su presupuesto con base en sus planes estratégicos.	0.0	0.0	20.8	50.0	29.2
La organización asigna fondos para las diferentes inversiones y gastos de acuerdo al presupuesto.	0.0	0.0	8.3	70.8	20.8
La organización prioriza la asignación de recursos a los proyectos de inversión y/o mejora de las condiciones de vida de las comunidades nativas	0.0	0.0	4.2	62.5	33.3
La organización efectúa un control de los fondos disponibles antes y después de su ejecución.	0.0	0.0	0.0	83.3	16.7
La organización efectúa un seguimiento financiero a los proyectos, obras o servicios a los que asigna recursos financieros.	0.0	0.0	16.7	62.5	20.8
La organización realiza una evaluación financiera al concluir los proyectos, obras o servicios a los que se les asignó recursos financieros.	0.0	0.0	0.0	70.8	29.2
La organización cuenta con un software contable financiero para el registro y control de sus operaciones financieras.	0.0	12.5	62.5	25.0	0.0

El software contable financiero permite la emisión de reportes según proyectos, obras o servicios.	0.0	4.2	66.7	29.2	0.0
Promedio	0.0	2.1	22.4	56.8	18.8

Análisis e interpretación

En cuanto a los procesos financieros, la apreciación promedio de los encuestados se encuentra en las opciones de respuesta: falso (2.1%) ni falso ni verdadero (22.4%), verdadero (56.8%) y muy verdadero 18.8%. Esto significa que la mayor parte de los encuestados considera que hubo algunos cambios positivos en los procesos financieros, especialmente en la programación de recursos financieros, la gestión de los recursos financieros y la evaluación o control de los recursos financieros; sin embargo, en cuanto al soporte informático financiero las respuestas tienden a ser menos significativas o más bajas, porque aún no se ha logrado contar con un software para los procesos financieros, no obstante, se ha avanzado las coordinaciones con algunas empresas proveedoras de sistemas informáticos y se encuentran actualmente en proceso de pruebas.

Tabla 14

Valoración posttest de la gestión de la cooperación internacional

Ítems	Muy falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Muy verdadero
La organización cuenta con un plan estratégico para su desarrollo en el marco de la cooperación internacional.	0.0	0.0	0.0	79.2	20.8
La organización cuenta con un plan operativo anual que oriente sus actividades en el marco de la cooperación internacional.	0.0	0.0	20.8	50.0	29.2
La organización cuenta con una estructura organizacional adecuada a sus necesidades administrativas y funcionales.	0.0	0.0	20.8	54.2	25.0
La organización cuenta con el número y calificación adecuados de personal para la gestión de los proyectos y actividades en el marco de la cooperación internacional.	0.0	0.0	20.8	66.7	12.5
La organización cuenta con directivos que toman las decisiones de manera oportuna y adecuada a las necesidades de la ECA-RSA.	0.0	0.0	29.2	58.3	12.5
Los directivos de la organización integran adecuadamente a las personas, recursos y procesos para lograr los objetivos de la entidad.	0.0	0.0	0.0	100.0	0.00
La organización efectúa el seguimiento, control y medición de los resultados alcanzados en la ejecución de los proyectos, obras o servicios financiados por la cooperación internacional	0.0	0.0	20.8	58.3	20.8
La organización efectúa correcciones o reajustes en el desarrollo de los proyectos si verifica que no se están logrando los resultados deseados.	0.0	0.0	20.8	50.0	29.2
Promedio	0.0	0.0	16.7	64.6	18.8

Análisis e interpretación

En cuanto se refiere a la gestión de la cooperación internacional las respuestas de los encuestados se encuentran ubicados en promedio en las opciones de respuesta: ni falso ni verdadero (16.7%), verdadero (64.6%), muy verdadero (18.8%). Estos resultados significan que hubo un impacto considerable en la percepción de los encuestados respecto al pretest, se valora mejor todas las dimensiones de la gestión de la cooperación internacional, aunque un 16.7% de los mismos aun pone en duda los resultados del fortalecimiento efectuado.

En consecuencia, el proceso de fortalecimiento habría tenido un impacto positivo tanto en los procesos logísticos, financieros, como en la gestión de la cooperación internacional de la ONG-EC-RCA.

5.5.2 Prueba estadística

Con la finalidad de saber si entre el antes y después del proceso de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros existe una variación estadísticamente significativa que corrobore en favor del proceso de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros llevados a cabo en la ONG ECA-RCA-Madre de Dios; se ha recurrido a la prueba *t de student*, la misma que constituye una prueba paramétrica para muestras < a 30 sujetos, bajo las condiciones de normalidad mediante la prueba de Saphiro Wilk.

A. Hipótesis para el análisis cuantitativo

$H_0: X_1 = X_2$

$H_1: X_1 < X_2$

Donde:

X_1 = Puntajes promedios de la encuesta Pretest

X_2 = Puntajes promedios de la encuesta Posttest

B. Estadísticos descriptivos del pretest y posttest

Tabla 15*Estadísticos descriptivos del pretest y postest*

Descripción	Estadístico	Desv. error
PRE TEST (X1)		
Media	1,9713	,03413
95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	1,9007
	Límite superior	2,0418
Media recortada al 5%	1,9688	
Mediana	1,9600	
Varianza	,028	
Desv. Desviación	,16718	
Mínimo	1,71	
Máximo	2,29	
Rango	,58	
Rango intercuartil	,23	
Asimetría	,155	,472
Curtosis	-,721	,918
POST TEST (X2)		
Media	4,0171	,02827
95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	3,9586
	Límite superior	4,0756
Media recortada al 5%	4,0186	
Mediana	4,0000	
Varianza	,019	
Desv. Desviación	,13852	
Mínimo	3,75	
Máximo	4,25	
Rango	,50	
Rango intercuartil	,25	
Asimetría	,071	,472
Curtosis	-,930	,918

C. Pruebas de normalidad Shapiro-Wilk

Para la prueba de normalidad de ambos grupos de datos (pre-test y postest) se utilizó el programa SPSS V. 25 y los resultados fueron los siguientes.

Tabla 16*Prueba de normalidad de los datos pretest y postest*

Categoría	Estadístico	gl	Sig.
-----------	-------------	----	------

Promedio pretest	,956	24	,357
Promedio posttest	,943	24	,188

Los resultados de la significación en ambos promedios son > 0.05 , en consecuencia, se trata de datos que describen una curva normal. Esta condición facilita la aplicación de la prueba de hipótesis mediante el estadístico t de student.

D. Prueba de hipótesis

Para efectuar la prueba de hipótesis según el modelo estadístico t de student recurrimos a la prueba para muestras relacionadas, toda vez que se trata de dos encuestas aplicadas a un mismo grupo, antes y después del proceso de fortalecimiento. Para ello, se recurrió nuevamente al programa estadístico SPSS V.25. Este programa arroja tres resultados: a) Estadísticas de emparejamiento para determinar la media y la desviación estándar de los promedios en cada fase, b) correlación entre los datos de las muestras emparejadas, c) la diferencia de medias de los promedios pretest y posttest, d) la desviación estándar, e) la desviación del error promedio, f) el intervalo de confianza de las diferencias al 95% de nivel de confianza, g) el valor de t; h) los grados de libertad y h) la significación bilateral.

Tabla 17

Prueba de hipótesis (t de student)

Estadísticas de muestras emparejadas								
	Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio				
Promedio pretest	1,9713	24	,16718	,03413				
Promedio posttest	4,0171	24	,13852	,02827				
Correlaciones de muestras emparejadas								
	N		Correlación		Sig.			
Promedio pretest y Promedio posttest	24		,007		,976			
Prueba de muestras emparejadas								
	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Promedio pretest – Promedio posttest	-2,04583	,21641	,04417	-2,13722	-1,95445	-46,312	23	,000

La tabla anterior muestra que la media del pretest aplicado es de 1.9713, mientras que la media del posttest es de 4.0171, lo que evidencia que los puntajes promedios alcanzados en el posttest se han incrementado significativamente gracias al proceso de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros.

Por otro lado, la misma tabla indica que el valor de $t = -46,312$, con grados de libertad 23 y una significación bilateral o valor de $p = 0.000 < 0.05$. Estos resultados indican que se debe rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa planteada ($X1 < X2$); en otras palabras, los resultados del posttest implicaron un incremento estadísticamente significativo respecto a los resultados del pretest. Es decir, que las acciones de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros en la ONG ECA-RCA tuvieron un impacto positivo o beneficioso para la organización.

5.6 Discusión de Resultados

5.6.1 Hallazgos de la investigación

Si bien el objetivo general de la investigación fue fortalecer los procesos logísticos y financieros para optimizar la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios; era necesario previamente efectuar un diagnóstico general del estado en que se encontraban tales procesos, para que con base en dicho conocimiento se pueda efectuar acciones de fortalecimiento.

5.6.1.1 Diagnóstico de los procesos logísticos

Con la ayuda de las fichas de observación y revisión documental establecidas previamente, se determinó en términos generales el estado en que se encontraban los procesos de programación, adquisición y administración de bienes y servicios, a los cuales se agregó la revisión del soporte informático existente en la ECA-RCA de Madre de Dios, durante el periodo de estudio.

- a) En cuanto a la programación se determinó que la organización no cuenta con una previsión de necesidades, la misma que debería expresarse en un cuadro de necesidades de bienes y servicios para un periodo de tiempo;

tampoco dispone de un registro de proveedores que le permita contar con la información detallada de los proveedores de bienes y servicios que ofrecen bienes y servicios en el mercado de la zona o la región.

- b) En cuanto a la adquisición de bienes y servicios, se determinó que la organización no cuenta con un procedimiento estandarizado para efectuar sus procesos de adquisición de bienes y servicios, realizar sus convocatorias, sus procesos de selección de proveedores y formalización contractual de compromisos. Tampoco dispone de procedimientos ni flujogramas formales para la contratación de servicios de consultoría; si bien los postores proponen planes de trabajo y la presidencia de la ECA-RCA los aprueba, no se efectúa un seguimiento, supervisión y análisis del costo, tiempo ni beneficios de las mismas.
- c) En cuanto a la administración de bienes, el diagnóstico efectuado ha permitido determinar que la organización no cuenta con un almacén ni con el proceso técnico de almacenamiento y todo lo que ello implica para la efectuar la recepción, verificación, control de calidad, internamiento, registro, ubicación, preservación, custodia temporal y control de bienes. Por otro lado, tampoco existen procedimientos estandarizados para la distribución, asignación y traslado de bienes a las áreas solicitantes o áreas usuarias de los bienes; los bienes son entregados muchas veces de manera inoportuna.
- d) En cuanto al soporte informático de los procesos logísticos, se ha determinado que la ECA-RCA que no cuenta con un software informático para procesar sus operaciones logísticas, todo el proceso logístico se realiza de manera tradicional y con ayuda de algunos documentos y formatos físicos; lo cual no permite registrar, controlar y sobre todo efectuar reportes de carácter logísticos respecto a sus adquisiciones, a la disposición de los bienes, almacenamiento y distribución respectivamente. Por otro lado, tampoco existe la capacitación del personal en el manejo de algún soporte informático. Es decir, no existen las condiciones tecnológicas, materiales ni cognitivas suficientes para la automatización de los procesos logísticos en la organización.

5.6.1.2 Diagnóstico de los procesos financieros

Para el diagnóstico de los procesos financieros se procedió de la misma manera que para los procesos logísticos, es decir, se observaron los procesos en las instalaciones de la organización y se revisaron documentos para determinar el estado en que se encontraban los procesos de programación, gestión y evaluación de recurso financieros, así como también el estado actual del soporte informático en materia financiera.

a) En cuanto a la programación de recursos financieros

La investigación permitió determinar que la ECA-RCA no cuenta con un presupuesto anual, bianual o trianual para el desarrollo de sus actividades y proyectos. Cada proyecto se maneja de manera independiente en términos financieros, lo que origina que cada proyecto cuente con su propio presupuesto. Este presupuesto es ajustado cuando las entidades cooperantes deciden aprobar y financiar el proyecto. Por otro lado, la asignación o ejecución presupuestal se realiza de manera directa en función del presupuesto aprobado para cada proyecto, pero existen algunas dificultades, retrasos, falta de reportes o inoportunidad de informes, los cuales dificultan el proceso de asignación presupuestal por parte de las entidades cooperantes.

b) En lo que se refiere a la Gestión de recursos financieros, el estudio ha permitido determinar que existen algunas deficiencias en el proceso de pago por la adquisición de bienes y servicios como por ejemplo: que los usuarios finales de los bienes o servicios no participan en la supervisión del cumplimiento de los compromisos por parte de los proveedores, además de que existen algunas dificultades procedimentales en el Área Financiera, específicamente en Tesorería que debería participar de manera exhaustiva en la verificación y supervisión del cumplimiento de compromisos por parte de los proveedores. Por otro lado, uno de los problemas más recurrentes son los pagos por gastos administrativos (movilidad, alimentación, transporte, comisiones de servicios, etc.) que no cuentan con la debida documentación sustentatoria en términos de comprobantes de pago, lo que se resuelve con declaraciones juradas que son una práctica común en este tipo de gastos.

- c) En cuanto a la evaluación o control de los recursos financieros, se ha determinado que no existe un seguimiento financiero exhaustivo de los proyectos, tampoco existe documentación alguna que señale la existencia de antecedentes de seguimiento financiero de los proyectos, lo que significa que no existen las suficientes garantías de que los costos y gastos incurridos en cada proyecto estén debidamente justificados en términos económicos o temporales. Por otro lado, tampoco existe una evaluación financiera de los proyectos una vez que estos se fueron culminados, es decir, no se cuenta con información detallada de la eficacia o eficiencia económica de los proyectos. En general, la información financiera que se remite a las entidades cooperantes no cuenta con la evaluación interna o externa respectiva.
- d) En lo que respecta al soporte informático de los recursos financieros, se ha observado y determinado que la organización no cuenta con un software contable-financiero, no se volvió a sustituir el software que existía antes (CONTPRES) y que además ofrecía algunas dificultades en su manejo, además de no contar con la licencia respectiva. Por tanto, al no contar con un soporte informático de carácter financiero, los reportes financieros no son del todo confiables, además de ser parciales o insuficientes para efectos de evaluación financiera de los proyectos y los correspondientes informes a las entidades cooperantes.

5.6.1.3 Diagnóstico de la gestión de la cooperación internacional

En cuanto a la gestión de la cooperación internacional, analizado desde el punto de vista del proceso administrativo, se ha determinado lo siguiente:

- a) En lo referente a la planificación, se ha determinado que la organización no cuenta con un plan estratégico y menos aún con un plan operativo anual para orientar sus proyectos y actividades en el corto, mediano o largo plazo. Lo que existe es el Plan Maestro de la Reserva Comunal Amaraeri formulado el año 2016 con un horizonte de cinco años hasta el 2020, el mismo que resume la naturaleza y los fines de la Reserva Comunal pero no de la ECA. Por tanto, se carece de objetivos estratégicos, proyectos en cartera, presupuestos prospectivos, etc.

- b) En lo referente a la organización, se ha determinado que posee una organización precaria y deficiente, sin una clara determinación de relaciones de dependencia, coordinación o interrelación vertical u horizontal; y sin que se exista una clara determinación de los órganos de dirección, de línea, de apoyo, de consultoría o de asesoría. Por otro lado, tampoco dispone de un manual de organización y funciones que determine las funciones generales y específicas de cada unidad y de cada cargo. En consecuencia, la situación estructural y orgánica de la ECA-RCA es deficitaria.
- c) En cuanto a la dirección, se ha observado que no existe un liderazgo al interior de la organización que establezca políticas y estrategias de motivación, comunicación, supervisión y orientación suficiente para impulsar coherentemente el trabajo no solo del personal administrativo sino del conjunto de personas que integran la ECA, la RCA ni las comunidades nativas en su conjunto. Por otro lado, tampoco se cuenta con la capacitación adecuada del personal administrativo que garantice un desempeño eficaz y en equipo.
- d) En lo que se refiere al control, se ha determinado que no existe un seguimiento ni medición de los resultados alcanzados en la ejecución de cada uno de los proyectos, obras o servicios realizados. Tampoco existen auditorías internas o externas de carácter financiero que le permite a la organización saber con exactitud si lo que está haciendo permite lograr los objetivos y fines de la ECA-RCA. Existe cierto grado de control por parte de las entidades cooperantes, pero no lo suficiente. Además, las comunidades nativas no participan de algún mecanismo de control sobre las actividades realizadas por ECA-RCA.

5.6.1.4 Resultados del Pre-test

La encuesta pre-test realizada antes del proceso de fortalecimiento, ha permitido, tanto en los **procesos** logísticos, como en los procesos financieros y la gestión de la cooperación internacional, determinar, de acuerdo a los encuestados una valoración negativa de los mismos respecto a ítems o

indicadores de cada uno de los procesos, los cuales se detallan a continuación.

- a) En cuanto a los procesos logísticos, los encuestados señalan que las afirmaciones positivas respecto a la programación, adquisición y administración de bienes, así como el soporte informático de los procesos logísticos se comportan de manera negativa, ello se deduce de la valoración mayoritaria de las alternativas muy falso, falso, ni falso ni verdadero. Lo cual indica que los procesos logísticos realizados en la ONG-ECA-RCA se desarrollan de manera deficiente.
- b) En cuanto a los procesos financieros, los encuestados señalan igualmente que las afirmaciones respecto a la programación gestión y evaluación de recursos financieros, incluso respecto al soporte informático financiero, no corresponden con la realidad. Ello se deduce de las valoraciones mayoritarias en las opciones de respuesta muy falso, falso y ni falso ni verdadero.
- c) En lo referente a la cooperación internacional, los encuestados señalaron también que dicha gestión adolece de serias deficiencias, ya que las valoraciones efectuadas también están concentradas en las alternativas de respuesta de: muy falso, falso, ni falso ni verdadero. Esto implica, de acuerdo a los encuestados, que existen muchas deficiencias en los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control.

5.6.2 Fortalecimiento de procesos logísticos y financieros

Concluido el diagnóstico, se efectuaron acciones de fortalecimiento de los procesos logísticos, financieros y de gestión de la cooperación internacional, lo que implicó desarrollar un conjunto de acciones de implementación, de diálogo con los directivos, de propuestas técnicas, de diseño de flujogramas, diseño de formatos, etc., tomando en cuenta tanto la realidad actual como el conjunto de las propuestas teóricas o normativas existentes en el entorno.

Dichas acciones de fortalecimiento se efectuaron un plazo aproximado de 7 meses, plazo en el cual se fueron implementando de manera paulatina,

logrando en algunos casos un efecto inmediato y en otros un avance en la utilización de nuevos procedimientos o formatos que fueron evaluados en la encuesta posttest por los propios encuestados.

A. Fortalecimiento de los procesos logísticos

Se realizaron varias acciones en materia de procesos logísticos, entre las que se encuentran, la formulación, aprobación y puesta en marcha del cuadro de necesidades de bienes y servicios, el diseño, aprobación y uso del registro de proveedores a fin de contar con un registro institucional de proveedores de la ECA-RCA; el diseño y utilización del flujograma para la adquisición de bienes, el diseño y utilización del procedimiento estandarizado para la adquisición de servicios de consultoría; el diseño y aplicación del procedimiento estandarizado para el almacenamiento y distribución de bienes; la propuesta para mejorar la distribución de bienes adquiridos entre las unidades o áreas usuarias; la propuesta para el desarrollo de un software informático propio para los procesos logístico; y la propuesta para la capacitación del personal en el manejo del software informático de los procesos logísticos.

B. Fortalecimiento de los procesos financieros

En cuanto a los procesos financieros se realizaron varias acciones y propuestas, algunas de ellas se implementaron y otras quedaron como propuestas para su pronta implementación por parte de los directivos de la organización. Así, por ejemplo, se propuso la formulación de un presupuesto general de la ONG-ECA-RCA, este presupuesto puede ser anual o bianual, para cuyo efecto se diseñó un formato de formulación presupuestal; Igualmente se propuso a los directivos que la asignación presupuestal se realice estrictamente en función al presupuesto aprobado para cada proyecto y de acuerdo a la programación de gastos efectuada; Igualmente se propuso que los pagos por adquisiciones se realicen luego de verificadas física y documentalmente el cumplimiento estricto de los compromisos asumidos por los proveedores; asimismo, se propuso a los directivos que los gastos administrativos sin respaldo de comprobantes de pago fueran reducidas al

mínimo posible, evitando la participación de proveedores de bienes y servicios informales o no bancarizados. Además, también se propuso el uso de formatos de solicitud de fondos con cargo a rendir cuentas; la aplicación de un procedimiento para la solicitud de fondos con cargo a rendir cuentas; se diseñó y propuso el uso de un procedimiento estandarizado para la rendición de fondos, así como el formato de descargo de fondos o rendición de cuentas. Por otro lado, también se propuso a los directivos el seguimiento financiero de los proyectos, para lo cual se diseñó un formato de reportes trimestrales a fin de determinar los avances y logros alcanzados en un periodo determinado que puede ser anual, semestral o trimestral; de la misma manera se propuso el uso de criterios de evaluación financiera y social de los proyectos. Finalmente se propuso al comité directivo de la organización la adquisición de un software informático para procesar los recursos financieros, que puede ser CONTASOL o cualquier otro software que integre los aspectos contables, administrativos y financieros.

C. Fortalecimiento de la gestión de la cooperación internacional

En la dimensión de planificación, y ante la carencia de un plan estratégico de la organización, se diseñó la visión, misión y objetivos estratégicos de la ONG-ECA-RCA, los mismos que se encuentran en armonía al Plan Maestro de la Reserva Comunal Amarakaeri y tomando en cuenta los criterios generales para la formulación de planes estratégicos. No se formuló un plan estratégico general porque eso habría significado un mayor tiempo, mayores niveles de coordinación, reuniones de trabajo, etc., que escapaban a los alcances de la presente investigación.

En la dimensión organización, se diseñó y propuso en coordinación con los directivos de la organización un nuevo organigrama para la ONG-ECA-RCA. Dicho organigrama establece claramente las líneas de dependencia y coordinación entre las diferentes unidades orgánicas; asimismo, se ha diferenciado claramente los órganos de línea, apoyo, asesoría y consultoría. De igual forma, se ha generado un área especial para el aspecto legal, para la planificación, presupuesto y diseño de proyectos; para la supervisión de los

proyectos; para el Área logística y para el Área financiera. Asimismo, se diferencié claramente la Asamblea general, del Comité Directivo y la Presidencia de la ECA-RCA.

En la dimensión dirección, en coordinación con los directivos de la ECA-RCA, habida cuenta que la dirección es básicamente de naturaleza relacional, se ha planteado un conjunto de eventos o cursos de capacitación, entre los cuales figuran los temas de liderazgo, desarrollo de comunidades, trabajo en equipo, acciones de coordinación, participación democrática, motivación, automotivación, integración laboral, desarrollo social y ambiental, sostenibilidad económica, ambiental y social, etc., para lo cual se debe recurrir a organizaciones públicas o privadas especializadas en capacitación.

En la dimensión control, se ha propuesto el uso del ciclo de control, que es bastante conocido a nivel internacional en el campo administrativo, es decir, el ciclo: planear, hacer, comprobar y actuar, en sus modelos SDCA o PDCA, tomado de Ninaya (2015). Las ventajas de este modelo son: simplicidad, practicidad, sistematicidad, ciclicidad. Es decir, puede ser aplicada por cualquier organización y no requiere grandes conocimientos ni controles, solamente tener claras las ideas, es decir, un plan de actividades, establecer estándares de rendimiento, comparar el rendimiento alcanzado con el rendimiento previsto y finalmente ajustar los planes y excepcionalmente ajustar los estándares.

5.6.3 Impacto de las acciones de fortalecimiento

Una forma de medir si las acciones de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros tuvieron algún impacto en la marcha de la ONG-ECA-RCA, fue la aplicación de la misma encuesta utilizada en el diagnóstico, pero en su modalidad de postest, es decir, luego de las acciones de fortalecimiento realizadas, a fin de que los mismos encuestados valoren los impactos producidos por el proceso de intervención. Se aclara, una vez más, que las acciones de intervención no fueron a título de un experimento o cuasiexperimento, sino solamente a título de pre-experimental, incluso en su forma más básica, tomando en cuenta dos momentos de medición con un solo

instrumento y un solo grupo de encuestados. Entre ambos momentos transcurrieron 7 meses.

La valoración postest de los procesos logísticos fue positiva en todas sus dimensiones: programación, adquisición de bienes, administración de bienes y servicios, con excepción de soporte informático en los cuales se presentan algunas dudas. Es decir, los porcentajes de las alternativas: verdadero y muy verdadero son significativamente más altas que en el pretest.

La valoración postest de los procesos financieros fue también positiva en todas sus dimensiones: programación, gestión y evaluación de recursos financieros, con excepción de la valoración del soporte informático de los recursos financieros. Estos resultados significan que el personal encuestado ha notado diferencias positivas y significativas con respecto al estado pretest de los procesos financieros.

La valoración de la gestión de la cooperación internacional es igualmente positiva en todas sus dimensiones de: planificación, organización, dirección y control. Es decir, los porcentajes de las alternativas verdadero o muy verdadero son significativamente más altas que en el pretest. Esto significa que los encuestados reconocen que hubo algunos cambios significativos de carácter positivo entre ambos momentos.

Al efectuar la prueba de hipótesis mediante el estadístico t de student, se determinó un valor de $t = -46,312$ y una significación bilateral o valor de $p = 0.000 < 0.05$, lo que implica rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa planteada ($X1 < X2$), es decir, las acciones de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros en la ONG ECA-RCA tuvieron un impacto positivo para la organización.

5.6.4 Discusión con los antecedentes de investigación

Con respecto a la investigación realizada por Veloza (2018) en la que demuestran que la implementación de una determina técnica logística tuvo un efecto fundamental en la gestión de materiales, herramientas y equipos en la ONG dedicada al desminado humanitario, estamos en condiciones de afirmar

que de manera similar, en la presente investigación, se puede comprobar que determinadas acciones de fortalecimiento en los procesos logísticos puede lograr efectivamente mejoras significativas en la gestión de dichos procesos y en la gestión de cooperación internacional en general.

Con respecto a la investigación de García (2018) en la que demuestran cómo la automatización del proceso de almacenamiento y distribución de inventario de mercancías en organizaciones no gubernamentales, permite controlar mejor el proceso de abastecimiento y distribución de mercadería, determinar fácilmente el inventario final de mercadería e identificar los productos que tienen mayor salida o demanda. La presente investigación no logró implementar la automatización de los procesos logísticos, limitándose a proponer el desarrollo de un software informático propio, que resolvería las dificultades de información logística. No obstante, los directivos de la ECA-RCA son conscientes de que contar con el software informático logístico es indispensable para mejorar sus procesos.

Con respecto a los estudios realizados por Chinguel y Pauccara (2020) en la que se demuestra cómo el control interno en la gestión logística de una ONG es fundamental para lograr una mayor eficacia y eficiencia en los procesos logísticos de este tipo de organizaciones, señalando además que el personal desconoce sus propias funciones y los procedimientos a realizar; que la administración no fomenta valores éticos adecuados; la ausencia de una evaluación del desempeño del personal así como la carencia de capacidades para mitigar los riesgos de incumplimiento en la presentación de requerimientos de insumos, cotizaciones, etc., dando lugar a la obtención de insumos a valores elevados. En la presente investigación también se logró encontrar que el personal no está suficientemente capacitado para gestionar los procesos logísticos y financieros, existen carencias y deficiencias procedimentales y sistemáticas para una adecuada gestión logística y financiera, lo que conlleva la necesidad de generar una política de capacitación, pero también la utilización sistemática de nuevos procedimientos, formatos y flujogramas estandarizados para mejorar sus procesos y por ende la gestión de la cooperación internacional.

Con respecto a las investigaciones realizadas por Peinado (2019) en la que se concluye que se requiere establecer planes estratégicos para la gestión logística de la empresa, integrándola a la red de valor de los productos o servicios que produce la empresa. La presente investigación permite afirmar que efectivamente se requiere formular planes estratégicos a nivel institucional que englobe todos los procesos logísticos y financieros de la ONG-ECA-RCA para optimizar el funcionamiento general de la organización, generar mayor confianza por parte de las entidades cooperantes y de las propias comunidades nativas beneficiarias. Si bien la investigación ha permitido formular la visión, misión y algunos objetivos estratégicos de la ECA-RCA, será necesario continuar con la formulación del plan estratégico general de la organización para optimizar su funcionamiento.

Lazo et al. (2017) arriban a la conclusión de siempre será mejor generar un programa de desarrollo de proveedores para contribuir a elevar el valor de los servicios que presta una ONG. Dicho programa de desarrollo permite que los proveedores incrementen su capacidad de oferta y optimicen sus procesos, lo cual se traduce en una provisión de bienes y servicios de mayor calidad, menores costos y mejores servicios, agregando valor social a los productos o servicios que oferta la ONG al satisfacer a una mayor cantidad de beneficiarios. De igual forma, en la presente investigación se ha logrado generar un registro de proveedores con todos los datos necesarios para establecer contactos permanentes con los representantes, no obstante, se debe dar algunos pasos más allá, es decir, establecer alianzas estratégicas con los proveedores para reducir costos, mejorar precios, reducir tiempos y optimizar servicios.

Con respecto a Contreras (2018) el cual demostró que existe una relación significativa entre la administración de la cadena de suministro y la eficiencia del área de logística de la ONG, obteniendo un coeficiente de correlación positiva y significativa entre ambas variables (Rho de Pearson de 0.724); la presente investigación, si bien no efectuó un análisis correlacional de variables, si llego a demostrar, al menos ante la percepción de los encuestados, que al fin y al cabo son los propios miembros de la ONG ECA-

RCA, que un fortalecimiento mínimo de los procesos logísticos y financieros siempre tendrá un efecto positivo en la gestión de estos procesos pero también en la gestión de la cooperación internacional en general.

CONCLUSIONES

1. **Respecto al primer objetivo específico**

- a) El diagnóstico de los procesos logísticos y financieros realizado en la ONG-ECA-RCA a través de la observación y revisión documental, así como mediante la encuesta aplicada a los miembros de la misma organización permite afirmar en cuanto a sus procesos logísticos que: la organización no cuenta con una previsión de necesidades de bienes y servicios y tampoco dispone de un registro de proveedores para facilitar sus procesos de adquisición de bienes o servicios; asimismo no cuenta con procedimientos estandarizados para efectuar sus procesos de adquisición de bienes y servicios y tampoco dispone de procedimientos formales para la contratación de servicios de consultoría; de igual manera, no dispone de un almacén para sus procesos de recepción, verificación, control de calidad, internamiento, registro, preservación y control de bienes, así como tampoco procedimientos estandarizados para la distribución de bienes al interior de la organización; y finalmente no dispone de un software informático para el control y registro de sus operaciones logísticas.
- b) En cuanto a sus procesos financieros, el diagnóstico realizado ha permitido determinar que la organización estudiada no cuenta con un presupuesto anual, bianual o trianual para el desarrollo de sus actividades y proyectos; la asignación presupuestal se realiza de manera directa en función de los presupuestos aprobados para cada proyecto, con algunas deficiencias de retrasos, información inoportuna e incompleta en sus reportes; el pago por la adquisición de bienes y servicios se realiza de manera directa sin la suficiente verificación, inspección y supervisión de los compromisos asumidos por los proveedores de bienes y servicios. Igualmente, el pago por los gastos administrativos (movilidad, alimentación, transporte, comisiones de servicio, etc.) se realiza sin el debido respaldo de los comprobantes de pago; por otro lado, no se efectúa un seguimiento financiero de los proyectos y tampoco se efectúa una evaluación financiera de los proyectos una vez concluidos. Finalmente, se ha observado que la

organización no cuenta con un soporte informático financiero para el control y registro de sus operaciones financieras.

- c) En cuanto a la gestión de la cooperación técnica internacional, se ha determinado que la ONG-ECA-RCA, no cuenta con un plan estratégico ni con un plan operativo para el desarrollo de sus proyectos y actividades a corto, mediano o largo plazo; posee una organización precaria y deficiente, sin una clara estructuración orgánica que le permita distinguir los órganos de dirección, de apoyo, de línea y de asesoría. Tampoco existe una dirección administrativa que utilice estrategias de liderazgo, comunicación, motivación y supervisión adecuada para el desarrollo de sus actividades: y finalmente tampoco cuenta con un sistema de control que le permite efectuar un seguimiento y medición de los resultados alcanzado en la ejecución de sus proyectos, obras y servicios, así como tampoco realiza auditorías internas o externas que le permita saber con precisión si está logrando efectiva y eficientemente sus objetivos.
- d) La encuesta pretest aplicada a los miembros de la ONG-ECA-RCA arroja valoraciones negativas respecto a los procesos logísticos y financieros, así como respecto a la gestión de la cooperación internacional, ya que la mayor parte de los encuestados señala que las afirmaciones positivas contenidas en la encuesta aplicada son mayoritariamente muy falsas o falsas y en el mejor de los casos ni falsas ni verdaderas, lo cual permite afirmar que dicha gestión adolece de deficiencias y dificultades en su realización.

2) *Respecto al segundo objetivo específico*

Se ha fortalecido los procesos logísticos de la organización en sus principales dimensiones de programación, adquisición de bienes, administración de bienes y servicios y soporte informático logístico. Es decir, se ha diseñado y aprobado el uso de un cuadro de necesidades de bienes y servicios como mecanismo de previsión, así como un registro de proveedores para contar con una información detallada de los proveedores de bienes y servicios de la región; de igual forma se ha diseñado y aprobado un flujograma para la adquisición de bienes, así como para la contratación de servicios de consultoría; asimismo, se ha diseñado y aplicado un procedimiento

estandarizado para el almacenamiento y distribución de bienes y realizado algunas propuestas para la distribución de bienes al interior de la organización; y finalmente se ha efectuado propuestas para el desarrollo de un software informático propio para el control y registro de los procesos logísticos, así como para la capacitación del personal en el manejo del software a implementar.

3) *Respecto al tercer objetivo específico*

- a) Igualmente, se ha fortalecido los procesos financieros, mediante la propuesta de formulación de un presupuesto anual o bianual de la ONG-ECA-RCA, planteándose el uso de un formato especial; igualmente se procedió a efectuar algunas propuestas para la asignación presupuestal en función del presupuesto aprobado para cada proyecto; de igual manera se propuso que el pago por la adquisición de bienes se realice solamente luego de verificadas física y documentalmente el cumplimiento estricto de los compromisos asumidos por los proveedores; además, también se propuso a los directivos que los gastos administrativos sin respaldo de comprobantes de pago fueran reducidas al mínimo posible, además de diseñar e incorporar el uso de formatos estandarizados para la solicitud de fondos con cargo a rendir cuentas, el uso y aplicación de un procedimiento estandarizado para la solicitud de fondos y el uso de otro procedimiento estandarizado para la rendición o descargo de fondos. Asimismo, se propuso a los directivos de la organización el seguimiento financiero y la evaluación financiera de los proyectos, para lo cual se diseñó y aprobó un formato especial para la presentación de reportes financieros trimestrales. Finalmente, se propuso al Comité Directivo la adquisición de un software informático para procesar las operaciones financieras de la organización.
- c) En cuanto al fortalecimiento de la gestión de la cooperación internacional, se efectuaron las siguientes acciones: En la planificación, se diseñó la visión, misión y objetivos estratégicos de la ONG-ECA-RCA, como un adelanto de plan estratégico. En la dimensión organización se diseñó una nueva estructura orgánica con líneas de dependencia y coordinación claramente establecidas, además de identificar claramente los órganos de

dirección, de apoyo, de línea, de asesoría, etc. En la dimensión Dirección se propuso, en coordinación con los directivos de la ECA-RCA la realización de un conjunto de eventos de capacitación sobre liderazgo, desarrollo comunal, trabajo en equipo, acciones de coordinación, participación democrática, motivación, integración social, desarrollo social y ambiental, sostenibilidad económica, etc. En la dimensión control se propuso el uso y puesta en práctica inmediata del ciclo de control con el modelo SDCA o PDCA, es decir, planear, hacer, comprobar y actuar.

4) Respecto al cuarto objetivo específico

Se ha medido el impacto de las acciones de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros en la gestión de la cooperación internacional por parte de la ONG-ECA-RCA, a través de la aplicación de una encuesta posttest al mismo grupo de encuestados del pretest. Los resultados fueron positivos en todas las dimensiones del proceso logístico, así como en todas las dimensiones del proceso financiero. Es decir, la mayor parte de los encuestados reconoce que entre la primera aplicación de la encuesta (pretest) y la segunda aplicación de la encuesta (posttest) hubo un proceso de fortalecimiento o mejoramiento de los procesos logísticos y financieros que impactaron positivamente en la gestión de la cooperación internacional. Ello se expresa en las valoraciones positivas y significativas que los encuestados realizaron a los resultados del proceso de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros, así como en la prueba de hipótesis examinada mediante el estadístico *t de student*, y cuyo resultado señala una significación bilateral de $0.0000 < \alpha < 0.05$, por el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, que las acciones de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros impactaron favorable y positivamente en la gestión de la cooperación internacional.

5) Respecto al objetivo general

Se ha logrado fortalecer los procesos logísticos y financieros de la ONG-ECA-RCA y optimizar la gestión de la cooperación internacional de la organización, considerando los principales procesos logísticos como: programación,

adquisición, administración de bienes y soporte informático, así como los procesos financieros como: programación, gestión y evaluación de recursos financieros y soporte informático financiero. Este proceso de fortalecimiento y optimización ha sido coordinado con los propios directivos de la organización y evidenciado a través de las encuestas pre y postest aplicadas a los integrantes de la misma organización.

RECOMENDACIONES

- 1ro. Se recomienda a los directivos de la ONG ECA-RCA continuar con el proceso de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros a fin de lograr cada vez una mejor gestión de los fondos de la cooperación internacional que reciben en beneficio de las poblaciones nativas de la Reserva Comunal Amarakaeri de Madre Dios.
- 2do. Igualmente, se recomienda desarrollar o adquirir softwares informáticos para el registro y control de los procesos logísticos y financieros, además de desarrollar un proceso intensivo de capacitación al personal encargado para garantizar el uso eficiente, oportuno y exacto de los datos y reportes logísticos y financieros para la toma de decisiones internas, así como para efectuar los reportes a las entidades cooperantes.
- 3ro. Completar el Plan Estratégico de la ECA-RCA de mediano plazo, a fin de que dicho plan oriente el desarrollo de las actividades de la organización de acuerdo al Plan Maestro de la Reserva Comunal Amarakaerí y a la normatividad existente.
- 4to. Efectuar procesos de seguimiento y control más exhaustivo de los proyectos, especialmente en las actividades logísticas y financieras, además de realizar auditorías internas o externas de carácter contable-financiero que permitan determinar con precisión la eficiencia y eficacia de la organización en uso de los recursos económicos provenientes de la cooperación internacional.
- 5to. Desarrollar acciones intensivas de capacitación a todos los directivos, personal administrativo y representantes de las comunidades nativas beneficiarias para elevar el nivel de conocimiento en los procesos de gestión a fin de garantizar una adecuada participación en los procesos de gestión de la ECA-RCA.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcarria, J. (2012). *Introducción a la Contabilidad*. España: Universidad Jaime I.
Recuperado el 26 de 7 de 2023, de
<https://core.ac.uk/download/pdf/61411823.pdf>
- Atencia, J. (2019). *La programación de abastecimiento y su incidencia en la gestión de logística en la Municipalidad Distrital de Luyando -2016*. [Tesis de maestría , Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Escuela de posgrado, Huánuco].
<https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/5805/PMGP00053A86.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrientos, W. (2014). *Gestión por procesos del área logística de un organismo no gubernamental*. [Tesis para optar al título profesional , Universidad Nacional del Callao, Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Lima].
http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/3223/Barrientos%20Lopez_TITULO%20SISTEMAS_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Campo, A., Herbás, M., & Revilla, T. (2011). *Técnicas de Almacén*. Mc Graw Hill Education.
https://www.academia.edu/44253188/Tecnicas_de_Almacen
- Centeno, F. (s.f.). Importancia y significado de la cooperación. *Revista Cúpula* , 5(8), 29-32. Recuperado el 25 de 7 de 2023, de
<https://www.binasss.sa.cr/bibliotecas/bhp/cupula/v5n8/art9.pdf>
- Chiani, A., & Scartascini, J. (2009). *La Cooperación Internacional, herramienta clave para el desarrollo de nuestra región*. Buenos Aires, Argentina.
Recuperado el 25 de 7 de 2023, de
https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=c920df51-f9ec-b210-e38d-2bbe7024dd3c&groupId=287460
- Chinguel, W., & Pauccara, D. (2020). *Control interno y la gestión logística de una organización no gubernamental*. [Tesis para optar el título profesional de Contador Público, Universidad de Ciencias y Humanidades, Facultad de ciencias contables, económicas y financieras, Lima]. Recuperado el 01 de Junio de 2023, de
<https://repositorio.uich.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12872/526/Chinguel>

- [_WE_Pauccara_DL_tesis_contabilidad_2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y](#)
- Conrado, Z., Osorio, J., & Botero, C. (2010). Breve conceptualización sobre la logística. (U. T. Pereira, Ed.) *Scientia et Technica*(Año XVII, 46).
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4532613.pdf>
- Contreras, L. (2018). *Administración de la cadena de suministros y su relación con la eficiencia del área de logística de la ONG Vida, Lima-2018*. [Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Chiclayo]. Recuperado el 01 de Junio de 2023, de
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26406/Contreras_PLF.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cooperación Chilena para el Desarrollo. (2022). *Qué es la Cooperación*. (Ministerio de Relaciones Exteriores) Recuperado el 25 de 7 de 2023, de
<https://www.agci.cl/que-es-la-cooperacion>
- Correa , S. (2011). *Proceso de construcción teórica del concepto de gestión*. [Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Católica de Pereira, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pereira].
<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/954/1/Gestion%20OSO.pdf>
- Cuatrecasas, L. (2012). *Organización de la Producción y Dirección*. Recuperado el 26 de 7 de 2023, de
<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479789978.pdf>
- De Asís, A., Gross, D., Lillo, E., & Caro, A. (2017). *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. España: Fundación Luis Vives. Recuperado el 21 de Abril de 2023, de
https://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual_gestion.pdf
- Decreto Legislativo N° 1436. (16 de Septiembre de 2018). Marco de la Administración Financiera del Sector Público. *El Peruano*, págs. 33-37. Recuperado el 29 de Mayo de 2023, de
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/536042/DL_1436.pdf?v=1594248070

- Decreto Legislativo N° 1439. (16 de Septiembre de 2018). Sistema Nacional de Abastecimiento. *El Peruano*, págs. 52-56. Recuperado el 29 de Mayo de 2023, de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18211-decreto-legislativo-n-1439/file#:~:text=4.1%20El%20Sistema%20Nacional%20de,el%20fin%20de%20lograr%20un>
- Decreto-Ley N° 22175. (Mayo de 1978). Ley de Comunidades Nativas y de Desarrollo Agrario de la Selva y de Ceja de Selva. Lima, Peru. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/0D41EC1170BDE30A052578F70059D913/\\$FILE/\(1\)leydecomunidadesnativasley22175.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/0D41EC1170BDE30A052578F70059D913/$FILE/(1)leydecomunidadesnativasley22175.pdf)
- Duarte, L., & Gonzalez, C. (2014). Origen y evolución de la cooperación internacional para el desarrollo. *Panorama*, 8(15), 117-131. Recuperado el 25 de 7 de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5051599.pdf>
- ECA-RCA. (2016). *Diagnóstico sobre procedimientos administrativos y financieros del ECA-RCA*. Documento interno, Puerto Maldonado.
- ESAN. (07 de Julio de 2020). *Importancia de realizar un presupuesto para alcanzar objetivos*. Conexión Esan : <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/importancia-de-realizar-un-presupuesto-para-alcanzar-objetivos>
- García, J. (2020). Introducción a la logística, nota técnica. (Roogle-UPV, Ed.) RIUNET, Repositorio UPV. <https://riUNET.upv.es/bitstream/handle/10251/137038/Introducción%20a%20Logística.pdf?sequence=10>
- García, R. (Enero de 2018). *Automatización del proceso de almacenamiento y distribución de inventario de mercancías en organizaciones no gubernamentales (ONG)*. [Tesis para conseguir el grado académico de Licenciado en administración de empresas, Universidad Galileo, Facultad de Administración, Guatemala]. <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/bitstream/123456789/1119/1/TESIS%20ROBIN%20JACOBO%20GARCIA%20TEVAL%c3%81N.pdf>
- Gonzalez, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad

- de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). México: Mc Graw Hill Education.
https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Lazo, E., Quezada, M., & Sánchez, O. (2017). *Propuesta de un programa de desarrollo de proveedores en una ONG: caso TECHO*. [Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de gestión y alta dirección, Lima]. Recuperado el 01 de Junio de 2023, de
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11833>
- Ley N° 26834. (1997). Ley de Áreas Naturales Protegidas. Lima, Perú.
<https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%C2%B0-26834.pdf>
- MEF. (2012). *Pautas generales para la evaluación ex post de proyectos de inversión pública*. Ministerio de Economía y Finanzas - Agencia de Cooperación Internacional del Japón., Dirección General de Política de Inversiones, Lima.
www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/Evaluacion_ExPost/InstrumentosMetodologicos/PAUTAS_GENERALES_EVAL_EX_POST.pdf
- Murray, P. (2002). Gestión-Información-Conocimiento. *Biblios*, 4(14), 12.
<https://www.redalyc.org/pdf/161/16114402.pdf>
- Ninaya, R. (2015). *Productividad Industrial*. Recuperado el 22 de 07 de 2023, de
<http://senseilean.blogspot.com/2015/07/ciclo-sdca-y-pdca-controlar.html>
- Olivier, E. (2021). Proceso de Compras: ¿Qué es y Cuáles son sus Fases? Recuperado el 29 de Mayo de 2023, de
<https://www.genwords.com/blog/proceso-de-compras>
- Peinado, A. (26 de Junio de 2019). El plan estratégico logístico: una propuesta para una empresa sin ánimo de lucro. *Revista Científica Anfibios*, 2(1), 30.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37979/afb.2019v2n1.35>
- Pinheiro, O., Breval, S., Rodriguez, C., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare*,

- Revista Chilena de Ingeniería*, 25(2), 264-276.
scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v25n2/0718-3305-ingeniare-25-02-00264.pdf
- Plan Internacional. (28 de Enero de 2021). *¿Qué son las ONG y cuáles son sus principales funciones?* Obtenido de planinternacional.org.pe:
<https://www.planinternacional.org.pe/blog/que-son-las-ong-y-cuales-son-sus-principales-funciones>
- Puig, C. (2009). *La supervisión en la intervención social, un instrumento para la calidad de los servicios y el bienestar de los profesionales*. Universidad de Rovira, Departamento de Antropología, Filosofía y Trabajo Social, Tarragona.
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8438/Tesi.pdf%253Bjsessionid%253DDDE6A57C0DEF999B38A3305D1B074C4B2.tdx1?sequence=1>
- Requena, C. (2014). *Gestión de compras y abastecimiento en Metrocolor*. [Tesis para optar al título profesional de Ingeniero Industrial, Universidad San Martín de Porres, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, Lima].
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5988/requena_gca.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de Términos en Investigación Científica, Tecnológica y Humanística*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma, Vice-Rectorado de Investigación.
<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- SERNANP. (2016). *Documento de trabajo - Modelo para orientar la Co-Gestión hacia la conservación y el desarrollo sostenible de una región con reserva comunal* (Primera edición ed.). Lima, Lima, Perú: Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP). Recuperado el 01 de Junio de 2023, de https://www.giz.de/en/downloads/giz2016-es-SERNANP-Modelo_de_CoGestion_en_Reservas_Comunales.pdf
- SERNANP. (Octubre de 2016). *Plan maestro de la reserva comunal Amarakaeri 2016-2020*. Recuperado el 7 de 10 de 2022, de amarakaeri.org:
<https://amarakaeri.org/documentos/Plan-Maestro-reserva-amarakaeri-2016-2020.pdf>

SERNANP. (s.f.). *Áreas naturales protegidas*. Ministerio del Ambiente, Lima.

Recuperado el 01 de Junio de 2023, de

http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/AREAS%20NATURALES%20PROTEGIDAS_0.pdf

Veloza, A. (Diciembre de 2018). *Aplicación de logística esbelta en ONG's de desminado humanitario*. Artículo trabajo final del programa de especialización en gerencia logística integral, Universidad Militar de Nueva Granada, Facultad de Ingeniería.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20583/VelozaBautistaAndresJulian2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿En qué situación se encuentran actualmente los procesos logísticos y financieros de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017?	Diagnosticar el estado en que se encuentran los procesos logísticos y financieros de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017.	Los procesos logísticos y financieros de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017 presentan deficiencias documentales y procedimentales en sus procesos logísticos y financieros.	Procesos logísticos	Programación	Cuadro de necesidades	Tipo de estudio Aplicado Nivel de investigación Descriptivo-explicativo Enfoque de investigación Mixto con énfasis cualitativo Diseño de investigación Pre-experimental (forma básica) Método Hipotético deductivo Unidad de análisis ONG-ECA-RCA Población de estudio 24 personas Muestra Censal (todos) Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Observación-Revisión documental-encuesta Técnicas de análisis e interpretación Descriptiva Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis Comparación de resultados entre el pretest y el postest. Prueba de Hipótesis t de Student.
					Registro de proveedores.	
				Adquisición	Adquisición de bienes y servicios	
					Contratación de consultores externos	
				Administración de bienes y servicios	Almacenamiento de bienes	
					Distribución de bienes y servicios	
				Soporte informático	Disposición de software informático logístico	
					Manejo adecuado del software informático	
¿Cómo fortalecer los procesos logísticos de programación, adquisición, administración de bienes y soporte informático para optimizar la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017?	Fortalecer los procesos logísticos de programación, adquisición, administración de bienes y soporte informático para optimizar la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017.	La formalización de procedimientos y el uso de nuevos formatos en los procesos logísticos de programación, adquisición, administración de bienes y soporte informático optimiza la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017.	Procesos financieros	Programación de recursos financieros	Formulación del presupuesto	
					Asignación presupuestal	
				Gestión de recursos financieros	Pagos por adquisiciones de bienes y servicios	
					Pagos por gastos administrativos	
				Evaluación o control de recursos financieros	Seguimiento financiero de los proyectos	
					Evaluación financiera de los proyectos.	
¿Cómo fortalecer los procesos financieros de programación, gestión, evaluación y soporte informático para optimizar la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017?	Fortalecer los procesos financieros de programación, gestión, evaluación y soporte informático para optimizar la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017	La formalización de procedimientos y el uso de nuevos formatos en los procesos financieros de programación, gestión, evaluación y soporte informático, optimiza la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017.	Procesos financieros	Soporte informático de recursos financieros	Software informático financiero.	
					Reportes financieros.	
Cuál es el impacto de las acciones de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros en la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios de acuerdo a los propios integrantes de la institución.	Determinar el impacto de las acciones de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros en la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios de acuerdo a los propios integrantes de la institución.	Las acciones de fortalecimiento de los procesos logísticos y financieros optimizan la gestión de la cooperación internacional de la ONG ECA-RCA Madre de Dios, 2016-2017 de acuerdo a los propios integrantes de la institución.	Gestión de la cooperación internacional	Gestión	Planificación	
					Organización	
					Dirección	
					Control	

Anexo 2: Encuesta de pre y postest

Encuesta aplicada a los directivos, administrativos y representantes de comunidades nativas de la ONG ECA-RCA

1: Muy falso 2: Falso 3: Ni falso ni verdadero 4: Verdadero 5: Muy verdadero

	Items	1	2	3	4	5
Procesos logísticos	Programación					
	01 La organización realiza una previsión de necesidades de bienes y servicios para su posterior adquisición y abastecimiento.					
	02 La organización cuenta con un registro de proveedores para efectuar sus adquisiciones.					
	Adquisición					
	03 La organización efectúa un proceso ordenado y sistemático de adquisición de bienes y servicios.					
	04 La organización realiza un proceso ordenado y sistemático de contratación de consultores externos					
	Administración de bienes y servicios					
	05 La organización recibe y verifica el cumplimiento de los compromisos asumidos por los proveedores de bienes o servicios.					
	06 La organización distribuye los bienes y servicios adquiridos entre las unidades o comunidades nativas beneficiarias.					
	Soporte informático					
07 La organización dispone de un software especializado para el manejo y control de sus procesos logísticos.						
08 El personal administrativo conoce y utiliza adecuadamente el software de procesos logísticos.						
Procesos financieros	Programación de recursos financieros					
	09 La organización realiza su presupuesto con base en sus planes estratégicos.					
	10 La organización asigna fondos para las diferentes inversiones y gastos de acuerdo al presupuesto.					
	Gestión de recursos financieros					
	11 La organización prioriza la asignación de recursos a los proyectos de inversión y/o mejora de las condiciones de vida de las comunidades nativas					
	12 La organización efectúa un control de los fondos disponibles antes y después de su ejecución.					
	Evaluación o control de recursos financieros					
	13 La organización efectúa un seguimiento financiero a los proyectos, obras o servicios a los que asigna recursos financieros.					
	14 La organización realiza una evaluación financiera al concluir los proyectos, obras o servicios a los que se les asignó recursos financieros.					
Soporte informático de recursos financieros						

	15	La organización cuenta con un software contable financiero para el registro y control de sus operaciones financieras.					
	16	El software contable financiero permite la emisión de reportes según proyectos, obras o servicios.					
Gestión de la Cooperación Internacional		Planificación					
	17	La organización cuenta con un plan estratégico para su desarrollo en el marco de la cooperación internacional.					
	18	La organización cuenta con un plan operativo anual que oriente sus actividades en el marco de la cooperación internacional.					
		Organización					
	19	La organización cuenta con una estructura organizacional adecuada a sus necesidades administrativas y funcionales.					
	20	La organización cuenta con el número y calificación adecuados de personal para la gestión de los proyectos y actividades en el marco de la cooperación internacional.					
		Dirección					
	21	La organización cuenta con directivos que toman las decisiones de manera oportuna y adecuada a las necesidades de la ECA-RSA.					
	22	Los directivos de la organización integran adecuadamente a las personas, recursos y procesos para lograr los objetivos de la entidad.					
		Control					
	23	La organización efectúa el seguimiento, control y medición de los resultados alcanzados en la ejecución de los proyectos, obras o servicios financiados por la cooperación internacional					
	24	La organización efectúa correcciones o reajustes en el desarrollo de los proyectos si verifica que no se están logrando los resultados deseados.					

Anexo 3: Guía de observación

Procesos	Dimensiones	Indicadores	Observaciones y comentarios
Procesos logísticos	Programación	Cuadro de necesidades	
		Registro de proveedores.	
	Adquisición	Adquisición de bienes y servicios	
		Contratación de consultores externos	
	Administración de bienes y servicios	Almacenamiento de bienes	
		Distribución de bienes y servicios	
	Soporte informático	Disposición de software informático logístico	
		Manejo adecuado del software informático	
Procesos financieros	Programación de recursos financieros	Formulación del presupuesto	
		Asignación presupuestal	
	Gestión de recursos financieros	Pagos por adquisiciones de bienes y servicios	
		Pagos por gastos administrativos	
	Evaluación o control de recursos financieros	Seguimiento financiero de los proyectos	
		Evaluación financiera de los proyectos.	
	Soporte informático de recursos financieros	Software informático financiero.	
		Reportes financieros.	
Gestión de la cooperación internacional	Gestión	Planificación	
		Organización	
		Dirección	
		Control	

Anexo 4: Guía de Revisión Documental

Variables	Dimensiones	Indicadores	Documentos		Valoración	Observaciones
			Si	No		
Procesos logísticos	Programación	Cuadro de necesidades				
		Registro de proveedores.				
	Adquisición	Adquisición de bienes y servicios				
		Contratación de consultores externos				
	Administración de bienes y servicios	Almacenamiento de bienes				
		Distribución de bienes y servicios				
	Soporte informático	Disposición de software informático logístico				
		Manejo adecuado del software informático				
Procesos financieros	Programación de recursos financieros	Formulación del presupuesto				
		Asignación presupuestal				
	Gestión de recursos financieros	Pagos por adquisiciones de bienes y servicios				
		Pagos por gastos administrativos				
	Evaluación o control de recursos financieros	Seguimiento financiero de los proyectos				
		Evaluación financiera de los proyectos.				
	Soporte informático de recursos financieros	Software informático financiero.				
		Reportes financieros.				
Gestión de la cooperación internacional	Gestión	Planificación				
		Organización				
		Dirección				
		Control				

			entendimiento, es decir, al 30 de noviembre 2023	
Cuarto	14%	Personal de apoyo Jun/Jul 2024	A los 12 meses de iniciada la vigencia de la carta de entendimiento, es decir, al 30 de marzo 2024	40,000.00

Total - **287,502**

DIF **287,502.00**

Anexo 6: base de datos utilizado para el análisis estadístico

Pretest																									
N°	Procesos logísticos								Procesos financieros								Gestión de la cooperación Internacional								Promedio general
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	2	1	3	4	3	5	1	1	1	2	4	2	2	5	1	1	3	3	1	1	1	3	1	2	2.21
2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	2	1	2	1	1	1	3	1	3	2	2	2.17
3	1	1	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1.71
4	1	1	1	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1.71
5	1	1	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1.75
6	1	1	1	2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1.79
7	1	1	1	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	1	2	1.92
8	1	1	1	2	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	1	2	1.88
9	1	1	1	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	1	3	2.04
10	2	3	1	2	3	3	2	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	1	3	3	1	3	2.21
11	2	3	1	1	3	3	1	1	3	2	3	2	2	2	3	1	3	1	1	1	3	3	1	3	2.04
12	2	3	1	1	3	3	2	1	3	3	3	2	2	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	3	1.96
13	2	3	1	1	3	3	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	2	1	3	1.96
14	2	2	2	1	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	3	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1.88
15	3	2	2	1	2	3	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1.96
16	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2.00
17	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1.83
18	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	3	1.96
19	3	1	2	2	3	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	4	3	3	3	2	2	2.21
20	2	3	1	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	1	3	3	3	2.29
21	1	2	1	3	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	3	3	1	1	3	2	2.00
22	1	1	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2	1	3	3	1	2	2	2	2.00
23	1	1	2	2	3	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2.08
24	1	1	2	1	3	2	1	1	3	2	3	2	2	2	2	1	3	1	1	2	2	1	1	2	1.75

Postest																									
N°	Procesos logísticos								Procesos financieros								Gestión de la cooperación Internacional								Promedio general
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.96
2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	3	5	4	3	3	4	4	5	4	4.00
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4.13
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4.00
5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4.00
6	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	6	4	4	4	4	3	3	4.00
7	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4.04
8	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3.92
9	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3.88
10	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	5	4.17
11	4	4	4	4	3	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4.21
12	5	4	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4.25
13	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	3	3.92
14	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4.17
15	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	5	3	4	3	5	3.83
16	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.92
17	5	4	3	4	4	5	3	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4.21
18	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4.17
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4.17
20	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5	3.92
21	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3.96
22	5	3	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3.75
23	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4.00
24	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3.83

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Promediopretest	1.9713	24	0.16718	0.03413
	Promediopostest	4.0171	24	0.13852	0.02827

Correlaciones de muestras emparejadas				
		N	Correlación	Sig.
Par 1	Promediopretest & Promediopostest	24	0.007	0.976

Prueba de muestras emparejadas

		Diferencias emparejadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	Promediopretest - Promediopostest	-2.04583	0.21641	0.04417	-2.13722	-1.95445	-46.312	23	0.000

