



# RESOLUCION DE PRESIDENCIA DEL DIRECTORIO N°

144A -2019

A, DIECINUEVE DE JULIO 2019

## VISTO:

Por el Directorio en sesión celebrada el 17 de julio del año 2019, el Proyecto del Plan Estratégico Institucional de la Sociedad de Beneficencia de Arequipa para el período 2019-2022.

## CONSIDERANDO:

- 1) Que, mediante Decreto Legislativo N° 1411 se estableció el marco normativo que regula la naturaleza jurídica, el funcionamiento, la estructura orgánica y las actividades de las Sociedades de Beneficencia.
- 2) Que, por Decreto Legislativo No. 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, se creó el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN como órgano rector, orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y como un organismo técnico especializado.
- 3) Que, la Guía para el Planeamiento Institucional, aprobada mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 033-2017-CEPLAN/PCD, y modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00053-2018-CEPLAN/PCD, tiene como objetivo establecer las pautas para el planeamiento institucional que comprende las políticas y los planes que permiten la elaboración o modificación del Plan Estratégico Institucional – PEI y el Plan Operativo Institucional – POI, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua;
- 4) Que, la citada Guía establece que el PEI es un instrumento de gestión que define la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos, en un periodo mínimo de tres (3) años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve.
- 5) Que, el numeral 71.1 y 71.3 de la Ley No. 28411 establece que las Entidades, para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales, deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI), el cual debe concordar con las políticas sociales del Estado y del Sector MIMP, como Ente Rector de las Sociedades de Beneficencia Pública y JPS.
- 6) Que, el artículo No. 77° de la Ley No. 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, señala que el Plan Estratégico Institucional – PEI, representa la base de articulación de otros instrumentos de gestión, desde una perspectiva de mediano y largo plazo.
- 7) Que, dando cumplimiento a los lineamientos generales de planeamiento estratégico establecidos por el CEPLAN, así como al Art. 17° de la Directiva No. 001-2014-CEPLAN y estructura de Planes Estratégicos señalados en el Anexo 2 Estructura de los Planes Estratégicos, se ha formulado el Proyecto del Plan Estratégico Institucional 2019 – 2022.
- 8) Que, siendo necesario contar con la precitada herramienta de gestión que fija las bases para la formulación de los planes operativos y presupuestos anuales, se debe aprobar el documento presentado con la emisión del acto administrativo correspondiente.

Estando a los considerandos expuestos y al acuerdo tomado.

## SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- Aprobar el Plan Estratégico Institucional período 2019-2022 de la Sociedad de Beneficencia de Arequipa, documento que en anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Disponer que la Oficina de Presupuesto efectúe la supervisión y evaluación del Plan Estratégico Institucional aprobado, en concordancia con los Planes Operativos Institucionales y la ejecución de Presupuesto.

ARTÍCULO TERCERO.- Encomendar a Gerencia General las acciones necesarias para la difusión y remisión de la presente Resolución a los Organismos correspondientes y demás que le sean competentes.

Regístrese y comuníquese

c.c. Ger. Gral., PP.

SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE AREQUIPA  
MINISTERIO DE BENEFICENCIA  
Dr. Fernando Alcides Figueroa Calachahu  
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
2019 - 2022 DE LA SOCIEDAD DE  
BENEFICENCIA AREQUIPA**

**Arequipa, junio 2019**

## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
1 ANTECEDENTES.....	5
1.1 Datos generales de SBA.....	5
1.2 Historia.....	6
1.3 Situación de la Sociedad de Beneficencia Arequipa.....	7
2 LÍNEAS DE DESARROLLO.....	11
2.1 Línea de desarrollo de programas sociales.....	12
2.2 Línea de desarrollo económico – productivo.....	12
2.3 Línea de desarrollo institucional.....	12
2.4 Línea de desarrollo del entorno.....	12
3 MATRIZ FODA.....	14
4 ENFOQUES DE TRABAJO.....	16
5 FASE DEL ANALISIS PROSPECTIVO.....	18
5.1 Identificación y análisis de tendencias.....	18
6 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	20
6.1 Visión.....	20
6.2 Misión.....	21
6.3 Valores.....	21
6.3.1 Justicia.....	21
6.3.2 Igualdad.....	22
6.3.3 Transparencia.....	22
6.3.4 Responsabilidad.....	22
6.3.5 Solidaridad.....	22
6.4 Código de ética.....	22
6.5 Diseño general.....	24
6.5.1 Líneas.....	24
6.5.2 Componentes o ejes de desarrollo de programas sociales.....	25
6.5.3 Componentes o perspectivas desarrollo económico productivo.....	25
6.5.4 Componentes o ejes de desarrollo institucional.....	27
6.5.5 Componentes o ejes de desarrollo del entorno.....	29
6.5.6 Objetivos.....	30
6.5.7 Acciones estratégicas.....	32
6.5.8 Actividades estratégicas.....	34

7	GESTIÓN DEL PLAN .....	40
7.1	Consideraciones previas.....	40
7.2	Orientaciones generales de gestión.....	41
7.3	Instancias involucradas en la gestión.....	42
7.4	Estrategias para la gestión .....	44
7.4.1	Estrategias de difusión .....	44
7.4.2	Estrategias de concentración.....	45
7.4.3	Estrategias de financiamiento.....	47
7.5	Relaciones de influencia y dependencia entre variables.....	49
7.5.1	Diagrama de análisis estructural.....	49
7.5.2	Análisis del eje estratégico .....	51
7.6	Ruta estratégica .....	52
7.7	Sistema de seguimiento y evaluación .....	53

## **INTRODUCCIÓN**

El presente documento es el PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE AREQUIPA. La elaboración de este documento responde a la metodología establecida por el Centro de Nacional del Planeamiento Estratégico (CEPLAN) para la elaboración de los planes estratégicos en el sector público.

Para su elaboración se tomó en consideración los hallazgos, conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron en los análisis situacionales de las unidades productivas, programas sociales y de la institución en su conjunto; en base a ellos se plantea una Visión, Misión y el despliegue de la estrategia institucional que permitirá el desarrollo institucional durante los años 2019 – 2022.

A su vez se incluye en este documento un acápite en el que se hace mención de la forma como se debe gestionar e implementar el Plan Estratégico Institucional – PEI 2019 - 2022.

# 1 ANTECEDENTES

## 1.1 Datos generales de SBA

La Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, se rige por el Decreto Supremo N° 004- 2010- MIMDES, que dicta las medidas para el funcionamiento de las Sociedades de Beneficencia Pública y Juntas de Participación Social, y; por mandato de la Ley N° 26918 es parte integrante del Sistema Nacional para la Población en Riesgo

Sociedad de Beneficencia Arequipa | Beneficencia de Arequipa

**RUC:** 20120958136

**Razón Social:** SOCIEDAD DE BENEFICENCIA AREQUIPA

**Página Web:** <http://www.sbparequipa.gob.pe>

**Nombre Comercial:** Beneficencia de Arequipa

**Razón Social Anterior:** Soc de Beneficencia de Arequipa

**Tipo Empresa:** Sociedad de Beneficencia

**Condición:** Activo

**Fecha Inicio Actividades:** 01 / Diciembre / 1948

**Actividades Comerciales:**

- Activ. Administ. Publica en General
- Vta. Min. Prod. Farmac. y Art. Tocador.
- Elab. de Bebidas No Alcohólicas.

**CIU:** 75113

**Dirección Legal:** Av. Goyeneche Nro. 341

**Urbanización:** Cercado

**Distrito / Ciudad:** Arequipa

**Departamento:** Arequipa, Perú

## 1.2 Historia

---

La Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, fue creada por Decreto Supremo del 28 de Octubre de 1848, e instalada el 1° de Diciembre del mismo año con el nombre de Junta de Beneficencia Departamental de Arequipa, por lo que en ese entonces se hace cargo de la Administración del Hospital San Juan de Dios y el Orfanato Chaves de la Rosa (data de 1794) y posteriormente se hace cargo de la administración el Balneario de Jesús y el Cementen o General de la Apacheta.

El 07 de Noviembre de 1935, Don Oscar R. Benavides, Presidente de la República emite la Ley N8128 que reorganiza a las Sociedades de Beneficencia Pública, y; en 1968 durante el Gobierno Militar, según Di. N°17112 se modifica una vez más su estructura.

En 1965 la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa por Decreto Legislativo N°356, se convierte en Organismo Público Descentralizado.

A partir de Junio del 2010, su funcionamiento es regulado por el Decreto Supremo N°004-2010- MIMDES y por mandato de la Ley N026918 es parte integrante del Sistema Nacional para la Población en Riesgo, en este marco legal; realiza funciones de bienestar y promoción social, complementarias con los fines sociales y tutelares del Estado, siendo su población objetivo principalmente los niños, mujeres, jóvenes, adultos mayores y en general toda persona en situación de abandono y/o nesgo social.

En el marco de la Ley N°27783, Ley de Bases de La Descentralización y el D.S. N°036-2007- PCM, el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES) mediante D,S,N°01O-2010- MIMDES, transfiere funciones y competencias correspondientes a cada uno de los niveles de Gobierno respecto de las SBP y JPS, en tal contexto normativo, transfiere a la Municipalidad Provincial de Arequipa, parte de las funciones y competencias que tenía a su cargo. y; mediante el DS.N°004-2011-MIMDES, declara concluido el proceso de efectivización de la transferencia de funciones y competencias a los gobiernos locales, estableciendo además que continuará ejerciendo las funciones rectoras y normativas del Sistema Nacional para la Población en Riesgo del cual son integrantes las Sociedades de Beneficencia Pública y JPS.

Actualmente la Sociedad de Beneficencia Arequipa se rige bajo el Decreto Legislativo N°1411 que regula la naturaleza jurídica, funciones, estructura orgánica y otras actividades de las sociedades de beneficencia.

### **1.3 Situación de la Sociedad de Beneficencia Arequipa**

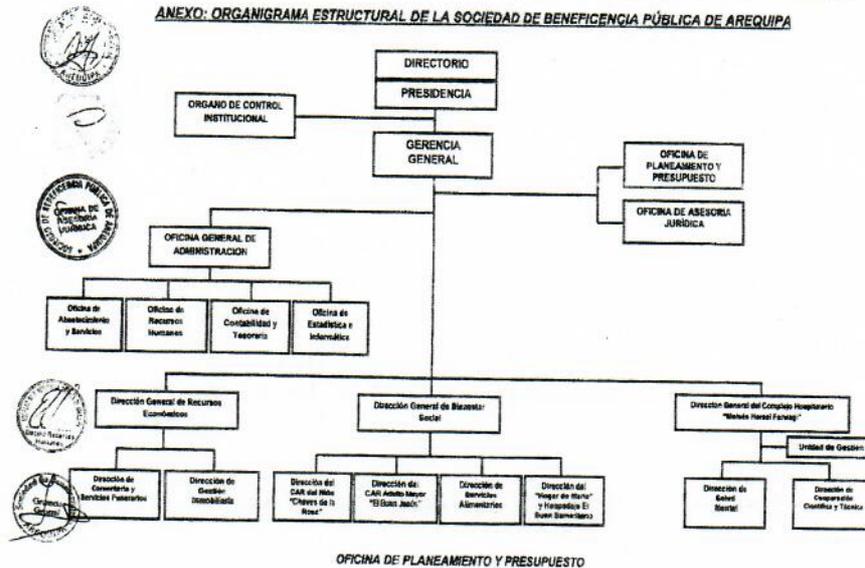
---

La Sociedad de Beneficencia Arequipa es una institución que está constituida como persona jurídica de derecho público, manteniendo su autonomía administrativa y económica, generando sus propios recursos a través de los servicios productivos que administran para el financiamiento de los programas sociales que tiene a su cargo.

Tiene por finalidad colaborar con la atención y apoyo a los niños, mujeres, ancianos en estado de abandono moral y material, personas con problemas psíquicos, sociales o corporales que sufren menoscabo en su desarrollo humano y mantener una administración eficiente de su patrimonio y rentas, incrementado sus recursos económicos en función, a los requerimientos de los programas sociales y de la promoción de la institución en su conjunto.

Está conformada en base a una estructura administrativa y de gestión dirigida por un presidente y un directorio, que tiene a su cargo la dirección del funcionamiento de los programas sociales: CAR "Chaves de la Rosa", Albergue de Ancianos "El Buen Jesús", Casa Refugio "Hogar de María", servicios alimentarios y el Albergue de Chilpinilla; así como los programas productivos: Cementerio General "La Apacheta", Administración de Inmuebles, Balneario de Jesús-Pozos y Piscina y el Centro de Salud Mental "Moisés Heresi". En el siguiente organigrama podemos visualizar la forma como está organizada la institución:

**ANEXO: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE AREQUIPA**



Fuente: Sociedad de Beneficencia Arequipa

Con relación al sistema de toma de decisiones a nivel institucional, podemos decir que de manera general estas son tomadas por el directorio de forma vertical, unilateral y reactiva, basadas principalmente en la intuición y al presupuesto asignado. Con relación a las unidades productivas las decisiones se toman sin considerar el potencial productivo y los requerimientos del mercado; para el caso de los programas sociales, los responsables no participan en las decisiones del funcionamiento y de la planificación de sus unidades. Todo esto se agrava por la falta de un sistema informático de apoyo administrativo que permita lograr velocidad, fluidez y eficiencia en la construcción de datos e información puntual para la toma de decisiones.

Otro aspectos a resaltar, es que la institución en su conjunto no cuenta con un sistema formal, ni herramientas e instrumentos que les permita planificar y evaluar los procesos, resultado, e impacto del quehacer institucional.

Los programas productivos y sociales funcionan con un sistema de abastecimiento logístico administrativo central. El manejo de los requerimientos, sistema de donaciones, tesorería, compras y demás - lo cual asegura funcionalidad corporativa y uso adecuados de recursos -, son burocráticos y lentos, generando un desfase de los procesos en toda la institución.

En cuanto al personal, no se cuenta con un informe de calificación de personal, lo cual dificulta atender la planificación de las necesidades en cuanto a capacitación y atención del personal; a partir del 2019 la SBA está asumiendo el esfuerzo de fortalecer el área Gestión del Talento Humano, estableciendo criterios claros para la contratación del personal según las necesidades, la calificación e idoneidad del personal.

En el tema de capacitación a los colaboradores, en los diversos programas sociales y unidades productivas, no hay una propuesta corporativa, pero cada unidad cuenta con una programación de charlas y visitas esporádicas con las cuales se quiere cubrir la necesidad, sin embargo, se debe pensar en un plan corporativo de capacitaciones a modo de inducción y formación en servicio para el personal nuevo y permanente.

La Beneficencia utiliza como canales de comunicación externa las redes sociales y la página web, seguido por medios escritos y radio. Se hace uso de estos espacios con el objetivo de informar el que hacer institucional, más no para sensibilizar a la población de la ciudad sobre el quehacer de la institucional, la promoción comercial de la oferta de productos y servicios de las unidades productivas y posicionar a la institución como un referente técnico – social en sus diferentes líneas de trabajo.

Para los colaboradores de la institución, la comunicación interna es igual a envío de sus documentos a la administración central y entregar una nota de prensa al área de comunicaciones.

La Beneficencia cuenta con varias unidades productivas, las cuales dan sustento económico para el funcionamiento de toda la institución en su conjunto, pero en especial a los programas sociales que viene impulsando. Entre las unidades productivas en actual funcionamiento tenemos: el área de gestión inmobiliaria, el Cementerio General de la Apacheta, el Complejo Hospitalario Moisés Heresi y los Baños de Jesús; siendo las generadoras de los principales ingresos el Cementerio General de la Apacheta y el área Inmobiliaria, que cubren los gastos que van más allá de sus ingresos. Es claro que la mayor fuente de ingresos está en el Cementerio General de la Apacheta, pero hay que denotar que este no cuenta con estudios de costos y menos del movimiento del entorno para la fijación de los precios y futuros ingresos.

De manera general, las unidades productivas no se encuentran preparadas para enfrentar un entorno altamente competitivo, como el que se les presenta para los próximos años, no realizan una real gestión administrativa, lo cual les resta productividad y rentabilidad, la cual es fundamental en su labor por su carácter empresarial, asimismo tampoco tienen sistemas para la administración, tales como: sistemas contables y financieros, sistemas de calidad, sistemas de control y seguimiento y sistemas para la gestión de los recursos humanos.

Las unidades productivas no son competitivas en el mercado en el cual se desenvuelven, solo sobreviven por una base de clientes cautivos, que acceden a estos servicios/productos de forma tradicional, pasada de generación en generación.

Con relación a los programas sociales, se puede mencionar que los responsables manejan de manera parcial información contable y administrativa en tiempo real, lo cual ha generado problemas para establecer mediciones y proyecciones administrativas.

Los programas sociales funcionan en una infraestructura obsoleta, a la cual no se le ha dado mantenimiento por décadas, y que además requiere urgente remodelación y adaptaciones para los servicios que brinda; todos tienen problemas de hacinamiento, humedad, deterioro de servicios y necesidad de espacios adecuados, en especial en los dormitorios y comedores. El equipamiento con el que cuenta la beneficencia está en mucho de los casos deteriorado, y no está acorde con la cantidad de beneficiarios albergados.

La calidad del servicio brindado es bueno, sin embargo se puede decir que hay necesidad de mayor personal. El personal actual se sobre esfuerza para cumplir las labores del cuidado de los beneficiarios (niños, ancianos y pacientes mentales), siendo en la actualidad de diez a uno, debiendo ser en base a la norma internacional vigente de cuatro por uno.

Hay que resaltar que el personal que labora en los programas, a pesar de tener menores sueldos que el mercado determina, trabajan a conciencia, tratando de mantener el funcionamiento de los programas a pesar de las necesidades y falencias, así mismo los directivos suplen creativamente las debilidades y las convierten en oportunidades de crecimiento, lo cual es una fortaleza que hay que rescatar.

## 2 LÍNEAS DE DESARROLLO

Una línea de desarrollo se entiende como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.

En el desarrollo institucional se reconoce una serie de características:

- Ha de ser intencional, planificado y sistemático. no es un cambio espontáneo, es un proceso continuo de largo plazo que debe ser cuidadosamente planificado, organizado y evaluado.
- Considera los diferentes niveles que conforman las acciones, por tanto, es necesario tener en cuenta el contexto en que éstas se desarrollan, así como prestar atención a sus integrantes.
- Se basa en las condiciones internas de la institución, entre las que se encuentran el proceso de actuación, la cultura organizacional, la distribución y el uso de recursos, la distribución de responsabilidades, la planeación y la evaluación, entre otros aspectos.
- Ha de estar implicada y comprometida toda la organización, es decir, la dirección de la institución, las diferentes gerencias, áreas, jefaturas, etc.; además de la comunidad en general.
- Fomenta el desarrollo profesional de los trabajadores. Sin una modificación de las actitudes, los comportamientos y la práctica de los trabajadores, ningún cambio es posible.
- Busca conformar una organización que supere el mero desarrollo personal para procurar su crecimiento como entidad global.

Tomando en cuenta lo anterior, la Sociedad de Beneficencia Arequipa desarrolla sus acciones a través de 4 líneas de desarrollo institucional, estas son;

- 1) Línea de Desarrollo de Programas sociales
- 2) Línea de Desarrollo Económico productivo
- 3) Línea de Desarrollo Institucional
- 4) Línea de Desarrollo del Entorno

## **2.1 Línea de desarrollo de programas sociales.**

En esta línea se busca principalmente, planificar y ejecutar programas de asistencia social, en apoyo a la solución de las necesidades de salud y bienestar de los niños, adolescentes, jóvenes, adultos mayores y población con problemas de salud mental; en general toda persona en situación de riesgo, abandonado o en extrema precariedad económica.

Asimismo se orienta a elevar significativamente el desarrollo social, integral y la cobertura de los programas asistenciales que desarrolla la institución, generando y canalizando recursos que faciliten el mejoramiento e incremento de estos programas, fomentando el desarrollo autónomo de la población involucrada

## **2.2 Línea de desarrollo económico – productivo.**

Aquí se trata de promover actividades empresariales competitivas para generar, captar y canalizar recursos económicos, que permitan sostener las actividades de asistencia social. Gestionar fuentes adicionales de financiamiento, tales como donaciones y cooperación técnica - económica nacional e internacional, para la ejecución de planes, proyectos y programas de asistencia social.

Por otro lado se busca generar nuevas formas de financiamiento en base al manejo óptimo de la producción y administración de bienes, servicios y rentas mediante convenios con entidades públicas y privadas.

## **2.3 Línea de desarrollo institucional.**

Los objetivos en esta línea se establecen para conducir y fortalecer las acciones necesarias de la actividad comercial y centros asistenciales y de la administración general, a fin de cumplir con los objetivos para el desarrollo institucional

También buscan proponer y remitir a los organismos competentes, la información y documentación requerida, según las normas y plazos establecidos

## **2.4 Línea de desarrollo del entorno.**

Esta línea gira entorno de propiciar la participación de la colectividad, en programas y actividades orientadas a mejorar las condiciones sociales y económicas de la población acogida en los diferentes programas de asistencia social.

También busca, apoyar y fomentar la investigación en las ciencias del hombre y la salud, orientada hacia la mejor ejecución de las acciones de promoción y desarrollo humano de sus beneficiarios.

### 3 MATRIZ FODA

A continuación se presentan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se despliegan para el accionar de la institución. Para el caso de las fortalezas y debilidades se toma en cuenta principalmente las habilidades de ejecución, las bases de competencia y los recursos disponibles.

#### Fortalezas y debilidades

Factores	Fortalezas	Debilidades
<b>Habilidades de ejecución</b>		
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institución benéfica reconocida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obsoleto e insuficiente equipamiento para la elaboración de alimentos, infraestructura informática.</li> <li>Obsoleto sistema informático.</li> <li>Asinamiento en los locales de los programas sociales.</li> </ul>
Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación del cementerio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con cuentan con una propuesta de valor y no están orientados a un segmento específico.</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actitud positiva de los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inadecuado sistema de coordinación institucional.</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal identificado con la organización y con vocación de servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Débil conocimiento sobre temas de gestión administrativa.</li> <li>Stress laboral.</li> </ul>
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta con respaldo patrimonial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Débil difusión de los estados contables.</li> <li>Inadecuada socialización del techo financiero de los programas sociales.</li> <li>Inadecuado sistema de cobros.</li> </ul>
<b>Bases de Competencia</b>		
Sistema de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema empírico de los trabajadores que ha permitido el funcionamiento de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimientos de procesos y sistema de organización institucional.</li> <li>Servicios se prestan sin el análisis de la problemática y necesidades de los beneficiarios.</li> <li>Débil gestión de las relaciones interinstitucionales.</li> <li>Débil sistema de gestión y monitoreo.</li> </ul>
Recursos para la ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuentan con activos e infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se realiza la disposición de recursos de forma oportuna para las áreas involucradas.</li> <li>Inadecuado sistema de comunicación interna.</li> </ul>
Modelos, metodologías y técnicas de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento y disposición del personal para la ejecución de sus funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se tienen niveles de sistemas de calidad internacionales</li> </ul>
Calidad de servicios		<ul style="list-style-type: none"> <li>Débil sistema de gestión de calidad.</li> </ul>

Las oportunidades y amenazas están basadas en el análisis PESTA (político, social, económico, tecnológica y ambiental)

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevo marco normativo que permite plena autonomía administrativa, económica y financiera.</li><li>• Sensibilidad de la ciudadanía con los problemas sociales.</li><li>• Código libre que se podría utilizar para potenciar las iniciativas.</li><li>• Existencia de sistemas de comunicación masivos gratuitos como las redes sociales.</li><li>• Existe software pre elaborado para las actividades de administración, gestión y control.</li><li>• Apertura y marco normativo favorable para la realización de convenios con la academia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Potenciales problemas con el pago de planillas.</li><li>• Sectores ven a la beneficencia como espacio de refugio final para sus problemas (Por ejem. Poder Judicial).</li><li>• Incremento de la competencia en cuanto a calidad y servicios para el cementerio y la gestión inmobiliaria.</li><li>• La aparición de nuevos competidores para atención de ancianos a través de los albergues.</li></ul>

## 4 ENFOQUES DE TRABAJO

El enfoque es la manera a través de la cual un individuo, grupo, empresa, institución entre otros, considerarán un determinado punto en cuestión, asunto o problema.

El enfoque orienta la coordinación y potencia, en espacios delimitados, las actividades ejecutadas por los distintos sectores con el propósito de potenciar recursos y obtener mejores resultados.

Para el desarrollo del quehacer de la Beneficencia se ha propuesto trabajar en base a los siguientes enfoques:

Enfoques	Actitudes que suponen	Valores que se desprenden
<b>De derechos</b>	Disposición a reconocer y valorar los derechos individuales y colectivos que tienen las personas en el ámbito privado y público	Conciencia de derechos
	Disposición a elegir de manera voluntaria y responsable la propia forma de actuar dentro de la sociedad	Libertad y responsabilidad
	Disposición a conversar con otras personas intercambiando ideas o afectos de modo alternativo para construir juntos una postura común	Diálogo y concentración
<b>Inclusivo o atención a la diversidad</b>	Reconocimiento al valor inherente de cada persona y sus derechos por encima de cualquier diferencia	Respeto por las diferencias
	Disposición a enseñar ofreciendo a los estudiantes las condiciones y oportunidades que cada uno necesita para lograrlos mismos resultados	Equidad en la enseñanza
	Disposición a depositar expectativas en una persona creyendo sinceramente en su capacidad de superación y crecimiento por sobre cualquier circunstancia	Confianza en la persona
<b>Intercultural al</b>	Reconocimiento al valor de las diversas identidades culturales y relaciones de pertenencia de las personas	Respeto a la identidad cultural
	Disposición a actuar de manera justa respetando el derecho de todos, exigiendo sus propios derechos y reconociendo derechos a quienes corresponde	Justicia
	Fomento de una interacción equitativa entre diversas culturas mediante el diálogo y el respeto mutuo	Diálogo intercultural
<b>De igualdad de género</b>	Reconocimiento al valor inherente de cada persona, por encima de cualquier diferencia de género	Igualdad y dignidad
	Disposición a actuar de modo que se dé a cada quien lo que le corresponde, en especial a quienes se ven perjudicados por las desigualdades de género.	Justicia
	Reconocer y valorar las emociones y las necesidades afectivas de los otros/as y muestra sensibilidad ante ellas al identificar situaciones de desigualdad de género, evidenciando así la capacidad de comprender o acompañar a las personas en dichas emociones o necesidades afectivas.	Empatía
<b>Ambiental</b>	Disposición para colaborar con el bienestar y la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, así como con la naturaleza asumiendo el cuidado del planeta.	Solidaridad planetaria y equidad intergeneracional
	Disposición a evaluar los impactos y costos ambientales de las acciones y actividades cotidianas y actuar en beneficio de todas las personas, así como de los sistemas,	Justicia y solidaridad

	instituciones y medios compartidos de los que todos dependemos.	
	Aprecio, valoración y disposición para el cuidado de toda forma de vida sobre la tierra desde una mirada sistémica global. Revalorando los saberes ancestrales.	Respeto a toda forma de vida
<b>De orientación al bien común</b>	Compartir los bienes disponibles (Recursos materiales, instalaciones, tiempo, actividades, conocimientos) con sentido de equidad y justicia	Equidad y justicia
	Mostrar solidaridad con los demás en toda situación en que padezcan dificultades que rebasa sus posibilidades de afrontarlas	Solidaridad
	Identificación y reconocimiento de actos espontáneos en beneficio de otros, dirigidos a procurar restaurar su bienestar en situaciones que lo requieran.	Empatía
	Promover oportunidades para que se asuma responsabilidades diversas tomando en cuenta el propio bienestar y el de la colectividad	Responsabilidad
<b>De búsqueda de la excelencia</b>	Disposición para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, información no conocida o situaciones nuevas	Flexibilidad y apertura
	Disposición a adquirir cualidades de mejoramiento del propio desempeño y aumentar el estado de satisfacción consigo mismo y con las circunstancias	Superación personal

## **5 FASE DEL ANALISIS PROSPECTIVO**

### **5.1 Identificación y análisis de tendencias**

En la construcción moderna de los planes estratégicos se consideran las tendencias futuras a las cuales tendrá que enfrentarse la institución. A esta parte se le denomina análisis prospectivo. A continuación se mencionan las tendencias consideradas en el presente plan:

#### **Tendencias de Salud**

- Lento avance en reducción de déficit en infraestructura y escasez de profesionales de la salud.
- Demografía: mayor proporción de la población de la tercera edad, y cada vez mayor nivel de urbanización.
- Tránsito de enfermedades transmisibles hacia enfermedades no transmisibles.
- Reducción de la mortalidad materna e infantil, mientras prevalecen temas críticos como desnutrición y TBC.

#### **Tendencias de educación**

- Flipped classroom o aula invertida (los alumnos son los que dictan la clase y el profesor es un facilitador).
- Educación basada en proyectos o movimiento maker.
- Educación emocional.- habilidades blandas.
- Introducción de las competencias tecnológicas.

#### **Tendencias de inclusión y diversidad**

- Pasar a la acción: de lo simbólico a lo real.
- De estrategia de RRHH a estrategia global.
- Sesgos inconscientes e inteligencia artificial
- Feminismo post #MeToo (Iguales oportunidades)
- Diversidad más allá de las cuotas
- Sistema de métricas de la Diversidad e Inclusión
- Del CEE a la inclusión en empresa ordinaria
- Diversidad cognitiva: el talento como factor clave de la diversidad

- 
- Diversidad es bienestar
  - Proyectos para empoderar a grupos excluidos y discriminados.
  - Liderazgo Inclusivo.
  - Microinfluencers (personajes mediáticos) para el cambio.

## 6 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 6.1 Visión

"La Sociedad de Beneficencia Arequipa, es una institución reconocida por la comunidad, líder y referente nacional. Hace uso eficiente de sus recursos y cuenta con múltiples fuentes de ingresos y un equipo de colaboradores que atienden a los beneficiarios de los programas sociales con servicios de calidad, coadyuvando al pleno desarrollo de sus capacidades individuales para la vida y permitiéndoles su reinserción en la sociedad".

VISIÓN	
<b>Lo que deseamos ser</b>	La Sociedad de Beneficencia es una institución referente a nivel nacional, líder en el uso eficiente de sus recursos y la ejecución de sus programas sociales que son ejecutados con calidez y calidad.
<b>Lo que deseamos tener</b>	Contamos con personal calificado, satisfecho e identificado con la Misión Institucional y con alta vocación de servicio
<b>Lo que deseamos disfrutar</b>	Haber logrado diversificar oportunamente nuestras fuentes de ingreso, Haber logrado desarrollar las capacidades humanas para el auto sostenimiento de los beneficiarios
<b>Lo que deseamos hacer</b>	Efectuar un trabajo multisectorial, adecuado y oportuno en favor de los más pobres, brindando a las personas atendidas servicios de mejor calidad, coadyuvando al pleno desarrollo de sus capacidades individuales que les permita desenvolverse en su inserción en la sociedad
<b>Lo que deseamos experimentar</b>	Ser reconocidos por toda la comunidad por la labor que realiza, brindando servicios integrales de calidad, que contribuyen al bienestar y restitución de los derechos fundamentales de la población vulnerable  Una administración moderna, efectiva, eficiente y transparente de los recursos financieros que genera así como una administración eficiente del patrimonio inmobiliario y la modernización de sus procesos organizacionales

## 6.2 Misión

"Somos una institución Benéfica de la ciudad de Arequipa autogestionaria que con una gestión eficiente y eficaz de sus programas sociales y productivos, contribuye a potenciar capacidades y promover el desarrollo integral humano, mejorando la calidad de vida de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, mujeres, adultos mayores de los sectores más pobres, que se encuentran en estado de desamparo familiar y social y personas con problemas de salud mental en estado de abandono y riesgo"

MISIÓN	
¿Quiénes somos?	Somos una Institución Benéfica auto gestionaría que desarrolla sus actividades en la ciudad y provincia de Arequipa, Región Arequipa
¿Qué hacemos?	Brindar apoyo social contribuyendo a potenciar capacidades y promover el desarrollo integral humano, mejorar la calidad de vida de las personas para el autodesarrollo, proporcionando servicios de calidad con calidez, mediante la gestión eficiente de sus programas sociales y productivos, el fortalecimiento de fuentes productivas y alianzas estrategias con entidades públicas, privadas y sociedad civil y el desarrollo de actividades y proyectos competitivos, eficientes y eficaces
¿Para quién lo hacemos?	Niños, Niñas, Adolescentes, Jóvenes, Mujeres, adultos mayores de los sectores más pobres, que se encuentran en estado de desamparo familiar y social y personas con problemas de salud mental en estado de abandono y riesgo.
¿Porque lo hacemos?	Por nuestra vocación de servicio y desarrollo profesional

## 6.3 Valores

Los valores colectivos son el reflejo del comportamiento humano en las relaciones sociales. Desde la Sociedad de Beneficencia Arequipa se promueve la práctica de:

### 6.3.1 Justicia

Se busca fundamentalmente la igualdad de oportunidades y de derechos humanos, basada en la equidad para que los individuos puedan desarrollar su máximo potencial, en bienestar de sus familias y comunidades. Creemos que los derechos humanos son requisitos para un desarrollo sostenible.

---

### **6.3.2 Igualdad**

Se trabaja bajo el contexto donde las personas tienen los mismos derechos y las mismas oportunidades de desarrollo en lo social, económico y ambiental, mediante el acceso a mejorar los estilos de vida de las familias,.

### **6.3.3 Transparencia**

Garantizando el adecuado manejo de los recursos económicos, el cumplimiento de las actividades y metas en la ejecución de los programas y proyectos. Con la participación de los trabajadores, comunidad, autoridades locales e instituciones privadas y estatales; así como, la participación directa de los organismos de cooperación nacional e internacional.

### **6.3.4 Responsabilidad**

La capacidad de la institución para cumplir con los compromisos y acuerdos pactados y de parte del profesionalismo de sus trabajadores, garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos y genera confianza y tranquilidad entre las personas. Está estrechamente unida a la obligación y al deber.

### **6.3.5 Solidaridad**

Es la adhesión a una causa e interés por la colaboración mutua entre las personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se vivencian experiencias difíciles. Es la capacidad del ser humano para sentir empatía por otra persona y ayudarla en los momentos difíciles, es un sentimiento de unidad en el que se buscan metas e intereses comunes

## **6.4 Código de ética**

El código de ética, constituye la norma de vida de la Sociedad de Beneficencia de Arequipa y es el reflejo del comportamiento del entorno laboral; rige el pensamiento o la conducta del personal con el objetivo de internalizarlas y trabajar en armonía. Se ha considerado principalmente lo siguiente:

- El manejo eficiente de los recursos en la realización de las actividades, direccionado a la excelencia y calidad los objetivos y metas Institucionales.
- Velar por el buen nombre de la Sociedad de Beneficencia de Arequipa, dentro y fuera de ella y hacer observaciones y sugerencias que permitan elevar la calidad de los servicios que se brinda a través de los programas sociales, la mejora y

potenciamiento de sus unidades productivas y la mejora de las relaciones administrativas y personales

- Garantizamos la transparencia en el manejo presupuestal de los proyectos la producción y ejecución de los programas sociales.
- Guardar confidencialidad respecto a la información de la entidad y en caso de conflicto de intereses abstenerse de opinar de los asuntos.
- El respeto implica la comprensión y la aceptación de la condición inherente a las personas como seres humanos con derechos y deberes.
- Actuar siempre regidos por el trabajo en equipo, para lograr los objetivos propuestos por la Sociedad de Beneficencia de Arequipa.
- Mantenemos el deseo y la motivación de aportar al desarrollo de la Beneficencia mediante nuestra capacidad intelectual y física para servir con el mayor agrado, haciendo el proyecto de vida compatible con el proyecto laboral y social de la Beneficencia.
- Apoyamos las acciones que promuevan el desarrollo local, regional y nacional, en especial aquellas dirigidas al mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más vulnerables de la sociedad.
- Nos sentimos involucrados con hombres y mujeres pobres, con personas excluidas, con gente cuya dignidad y derechos han sido afectados. Compartimos sus aspiraciones.
- Impulsamos la equidad de género, el respeto y valoración de la diversidad cultural y la interculturalidad.
- Promovemos el trabajo articulado tanto a nivel temático, como territorial en sus distintos niveles; local, regional y nacional.
- Promovemos el cuidado del medio ambiente para garantizar la calidad de vida de las generaciones futuras, realizar prácticas responsables con el medio ambiente y lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos.
- Promovemos el diálogo como punto de partida a la solución de controversias que se presenten en la interacción cotidiana con la población beneficiaria u otras instituciones.
- Actuamos con legalidad, justicia e imparcialidad tanto en la prestación de servicios como en las relaciones laborales sin tratar con privilegio o discriminación, sin tener en cuenta su condición económica, social, ideológica, política o religión.

- Entendemos que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular y que el actuar se realice con la debida transparencia y esté dirigido a alcanzar el objetivo.
- Damos a cada quien lo que le corresponde de conformidad con sus méritos y los derechos que le asisten.

## **6.5 Diseño general**

---

### **6.5.1 Líneas**

---

1) Línea de desarrollo de programas sociales.

Esta línea contiene cinco componentes que están comprendidas en lo que ahora se llama "desarrollo social", que es más amplio que el concepto de desarrollo humano. Sus componentes son:

- a) Bienestar e ingresos
- b) Salud y nutrición
- c) Educación /recreación
- d) Integración social
- e) Fortalecimiento y desarrollo de competencias personales

2) Línea de desarrollo Económico productivo.

En la línea de desarrollo se han considerado cuatro componentes o perspectivas de desarrollo que corresponden a su vez a la estructura de ordenamiento del cuadro de mando integral, así se tienen los siguientes:

- a) Perspectiva financiera
- b) Perspectiva clientes
- c) Perspectiva procesos internos
- d) Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

3) Línea de Desarrollo institucional.

- a) Gobernabilidad
- b) Infraestructura
- c) Modernización institucional

4) Línea de Desarrollo del Entorno

- a) Político social
- b) Tecnológico

---

## **6.5.2 Componentes o ejes de desarrollo de programas sociales**

---

### **6.5.2.1 Bienestar e ingreso:**

Participar en la actividad económica y gozar de condiciones adecuadas de inserción laboral que permitan ingresos suficientes para lograr un nivel de vida digno. (Entendido como mejora en la satisfacción de necesidades).

### **6.5.2.2 Salud y Nutrición:**

Orientado a gozar de una vida sana y saludable, lo que implica contar y tener acceso a redes formales de servicios de salud y seguridad social así como a una nutrición apropiada, que garanticen una adecuada calidad de vida de la población.

### **6.5.2.3 Educación:**

Relacionado con la disponibilidad y el adecuado acceso de la población a los servicios de educación y capacitación que favorezcan el adecuado desarrollo del capital humano.

### **6.5.2.4 Participación social:**

Reflejado en el desarrollo de procesos cívicos nacionales y locales, para que se desarrolle en la población el sentido de pertenencia y de cohesión social y con ello el sentimiento de participación activa, responsable que implica el deber y el derecho de los ciudadanos a participar en el mismo.

### **6.5.2.5 Servicios básicos:**

Son indicadores que procuran calidad de la salud ya que involucran buenas prácticas de higiene y limpieza. El acceso a agua potable, desagüe, electricidad y morar en una vivienda confortable en relación al nivel socioeconómico alcanzado.

### **6.5.2.6 Fortalecimiento y desarrollo de competencias personales:**

Relacionado a la generación de competencias para la vida, y a la mejora de la autoestima, respeto y desarrollo personal.

## **6.5.3 Componentes o perspectivas desarrollo económico productivo**

---

### **6.5.3.1 Perspectiva financiera**

El desarrollo de este componente busca traducir la estrategia en valores tangibles en términos financieros, para así poder visualizar si se alcanzan los resultados económico-financieros respecto al crecimiento y rentabilidad del capital invertido, el capital circulante, las inversiones, etc.

Con este componente se busca principalmente el logro de resultados económico-financieros y su medición se puede visualizar en los resultados de las tres

siguientes variables, que son el sustento de los objetivos estratégicos planteados para este componente:

**Ventas:** que generan incrementos de la rentabilidad

**Acumulación para el crecimiento:** que se traduce en sostenibilidad a largo plazo.

**Control de costos:** que permite tener una estructura financiera sólida.

#### 6.5.3.2 Perspectiva de clientes

Este componente está orientado a la satisfacción de la demanda y por qué el cliente paga por ello, ayudando a adquirir, sostener y aumentar unas relaciones duraderas y rentables con los clientes. En definitiva, se trata de la creación de valor para los clientes

Responde a la pregunta:

**¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?**

Esto se logra, seleccionando a los clientes, identificando los segmentos más atractivos, creando imagen de marca que atraiga a estos clientes a comprar el producto, captar y retener a los clientes, asegurándoles el cumplimiento del nivel de satisfacción que piden y por extensión, establecer relaciones estables con ellos. Por ello se han considerado las siguientes variables que dan sustento a los objetivos de este componente:

**Fidelidad:** a través de la cual se busca generar confianza y satisfacción en el cliente.

**Eficacia en la venta:** para lo cual se requiere ser proactivos en el servicio al cliente.

**Segmentación y satisfacción del cliente:** que permiten captar nuevos clientes y colocar más productos.

#### 6.5.3.3 Perspectiva de procesos internos

Conocer cuáles son los procesos que generan valor para los clientes y logran satisfacer las expectativas de los directores y las organizaciones que representan, es el eje central de este componente, y debe responder a la pregunta:

**¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer necesidades de los directores y clientes?**

Comprende todas las operaciones de transformación mediante las cuales se obtienen los productos, engloba la gestión de proveedores, almacenamiento,

---

producción de bienes o servicios y distribución, y aspectos como la tecnología e innovación que propician la generación de nuevos productos, así como potenciar la I+D que completa el proceso.

Las variables más importantes consideradas para lograr los objetivos relacionados con este componente son las siguientes:

**Productividad:** que se logra con la optimización y racionalización de las operaciones.

**Calidad de producto:** para lo cual hay que asegurar los estándares de calidad exigidos por la ley.

**Eficiencia en las actividades:** principalmente, se trata de mejorar las actividades comerciales.

#### 6.5.3.4 Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Este componente permite asegurar la capacidad de renovación a largo plazo y la supervivencia, desarrollando el know-how y fortaleciendo la eficacia y productividad de los procesos en la Beneficencia de Arequipa

La consecución de resultados económico-financieros, satisfacción del cliente y la mejora de los procesos **no podría lograrse sin las personas**, siendo **igualmente de importantes los sistemas de información**, para la consecución de los objetivos deseados para la estrategia.

El crecimiento y el aprendizaje dentro de una institución tiene mucho que ver con las habilidades de ejecución de todos los participantes, el ambiente de trabajo y las bases de competencia que se van estableciendo en su accionar, así las variables consideradas son:

**Habilidades de ejecución:** que posibilita la efectividad del personal.

**Ambiente de trabajo:** que permite mayores rendimientos y confianza entre los trabajadores.

**Bases de competencia:** pues se requiere el desarrollo de competencias para poder distinguirse y diferenciarse de los competidores.

### 6.5.4 Componentes o ejes de desarrollo institucional

---

#### 6.5.4.1 Gobernabilidad

Este componente busca mejorar la toma de decisiones, el mejor manejo del tiempo, mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, lo cual solo puede lograrse

con un estado de fluidez de las comunicaciones con amplia transparencia y a la mejora del clima laboral interno. Por ello las variables más importantes son

**Transparencia:** que posibilita la comunicación interna y externa, permite orientar las acciones cotidianas y establecer prioridades de trabajo.

**Clima institucional:** que permite la identificación plena del personal con la visión, la misión y los grandes objetivos institucionales y el reforzamiento del propósito profesional de los mismos.

#### **6.5.4.2 Infraestructura.**

Entre los principales recursos con que cuenta una institución se encuentra su infraestructura, la cual para el desarrollo del trabajo debe ser cómoda, agradable, funcional y que permita una fluidez acorde con las labores cotidianas de los trabajadores y, los servicios que se brindan a los beneficiarios y clientes. En esencia se trata de manejar dos variables:

**Mejora de infraestructura:** Que conlleva el compromiso de dar mantenimiento y comodidad a los trabajadores y beneficiarios; y asimismo lograr una mejor presentación para los clientes

Creación de nueva infraestructura; Que para brindar mejor los servicios de atención de los programas sociales y generar nuevos ingresos por arte de las unidades productivas se hace necesario realizar estudios y expedientes técnicos.

#### **6.5.4.3 Modernización institucional**

Se busca el uso eficiente de los recursos; así como la eficacia en el accionar del personal y los procesos internos.

**Mejora de los procesos y procedimientos:** esto implica la elaboración de los protocolos que indiquen claramente las rutas que deben seguir el personal en el momento de brindar un servicio o al ejecutar una acción productiva.

**Determinación de funciones, responsabilidades y requerimientos del personal:** este debe obedecer al segundo momento de la actividad gerencial, que es la organización de los recursos humanos para el logro de los objetivos estratégicos del PEI.

## 6.5.5 Componentes o ejes de desarrollo del entorno

El accionar de cualquier institución se desenvuelve en un ambiente o entorno que puede potenciar o retrasar el cumplimiento de su misión y el alcance de sus objetivos, por lo que tiene que interactuar política y socialmente en convivencia con la comunidad local y desplegar sus capacidades dentro de un contexto tecnológico determinado.

El entorno en que el que se desenvuelve la Sociedad de Beneficencia de Arequipa tiene dos componentes

**Entorno político social**, en donde las acciones buscan el afianzamiento de las habilidades de liderazgo de sus directivos, profesionales y personal trabajador, que permitan dar sostenibilidad a la misma en el futuro y permitan lograr una presencia local, regional y nacional

**Entorno tecnológico**, cuyas acciones se orientan a la puesta al día con el desarrollo de las tecnologías de asistencia, capacitación, producción, administración y comercialización propias de la Beneficencia.

### 6.5.5.1 Participación en el entorno político social

Aquí se consideran las siguientes variables como las más importantes:

**Participación política**, que se refiere a la presencia política de la ~~cooperativa~~ en la comunidad y el grado de liderazgo que esta tiene para influir en ella.

**Participación social**, que permite el reconocimiento dentro del espacio social de la comunidad y genera un posicionamiento de responsabilidad ante la misma y al mismo tiempo refuerza los lazos internos de los socios.

### 6.5.5.2 Participación en el entorno tecnológico

El crecimiento, mejora y sostenibilidad de la Beneficencia, se sustentan no solo de sus resultados sociales, asistenciales, económicos y administrativos, también es necesario que esta se involucre en las actividades de investigación y desarrollo tecnológico que potencien las capacidades de sus profesionales y trabajadores, así tenemos que las principales variables son:

**Desarrollo tecnológico**, que implica la participación y generación de espacios para el desarrollo de diagnósticos y la investigación.

**Mejora de capacidades**, que hoy en día implica el manejo correcto de las TICs en los sistemas administrativos productivos y de manejo estadístico, y asimismo conlleva al mejoramiento continuo en lo personal y en lo institucional.

LÍNEAS DE DESARROLLO	PERSPECTIVAS
1. Programas sociales.	1.1. Bienestar e ingresos.
	1.2. Salud y nutrición.
	1.3. Educación /recreación.
	1.4. Integración social.
	1.5. Fortalecimiento y desarrollo de competencias personales.
2. Económico – productivo	2.1. Financiero.
	2.2. Clientes.
	2.3. Procesos internos.
	2.4. Crecimiento aprendizaje.
3. Desarrollo institucional.	3.1. Gobernabilidad.
	3.3. Infraestructura.
	3.4. Modernización institucional
4. Desarrollo del entorno.	4.1. Político – social.
	4.2. Tecnológico.

### 6.5.6 Objetivos

LÍNEAS DE DESARROLLO	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1. Programas sociales.	1.1. Bienestar e ingresos.	1.1.1. Mejorar las posibilidades de ingresos económicos de los beneficiarios.
		1.1.2. Posibilitar la Inserción de los beneficiarios de los programas sociales al mundo laboral.
	1.2. Salud y nutrición.	1.2.1. Garantizar una vida sana y saludable de los beneficiarios.
	1.3. Educación /recreación.	1.3.1. Asegurar la calidad educativa y de capacitación de los beneficiarios.
	1.4. Integración social.	1.4.1. Desarrollar el sentido de pertenencia y de cohesión social en los beneficiarios
	1.5. Fortalecimiento y desarrollo de competencias personales.	1.5.1. Generar autoestima y empoderamiento en los beneficiarios.
2. Económico – productivo.	2.1. Financiero.	2.1.1. Incrementar la rentabilidad de las unidades productivas.
		2.1.2. Lograr la sostenibilidad a largo plazo de las unidades productivas.
		2.1.3. Mantener una estructura financiera sólida.
	2.2. Clientes.	2.2.1. Generar confianza y satisfacción en los clientes.
		2.2.2. Incrementar la cartera clientes.

	2.3. Procesos internos.	2.3.1. Optimización y racionalización de las operaciones
		2.3.2. Asegurar estándares de calidad exigidos.
		2.3.3. Mejorar las actividades comerciales
	2.4. Crecimiento aprendizaje.	2.4.1. Mejorar la efectividad del personal.
		2.4.2. Mejorar el ambiente de trabajo.
		2.4.3. Desarrollo de competencias personales y laborales de los colaboradores de la institución.
3. Desarrollo institucional.	3.1. Gobernabilidad	3.1.1. Garantizar la transparencia del accionar de la Beneficencia.
		3.1.2. Fortalecer el clima institucional.
	3.2. Infraestructura.	3.2.1. Mejora y creación de infraestructura institucional.
	3.3. Modernización institucional	3.3.1. Elaborar manual de procesos y procedimientos
		3.3.2. Elaborar manual de funciones.
4. Desarrollo del entorno.	4.1. Político – social.	4.1.1. Asegurar la presencia de la Beneficencia en los espacios provinciales, regionales y nacionales.
		4.1.2. Posicionar socialmente la Beneficencia en los espacios provinciales, regionales y nacionales.
	4.2. Tecnológico.	4.2.1. Impulso del desarrollo tecnológico de la beneficencia.
		4.2.2. Mejorar las capacidades de las unidades productivas y de los programas sociales.

### 6.5.7 Acciones estratégicas

LÍNEAS DE DESARROLLO	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
1. Programas sociales.	1.1. Bienestar e ingresos.	1.1.1. Mejorar las posibilidades de ingresos económicos de los beneficiarios.	1.1.1.1. Crear unidades de formación autosostenibles con carácter empresarial.
			1.1.1.2. Programa de generación de capacidades de emprendimiento y gestión de negocios de los beneficiarios.
		1.1.2. Posibilitar la Inserción de los beneficiarios de los programas sociales al mundo laboral.	1.1.2.1. Programa de desarrollo de competencias laborales en los beneficiarios.
			1.1.2.1. Plan de inserción laboral de los beneficiarios en las ocupaciones en las que fueron capacitados.
			1.1.2.1. Programa de control de calidad de los alimentos.
		1.2. Salud y nutrición.	1.2.1. Garantizar una vida sana y saludable de los beneficiarios.
	1.2.1.2. Programa de salud de los beneficiarios.		
	1.2.1.3. Programa de salud de los beneficiarios.		
	1.3. Educación /recreación.	1.3.1. Asegurar la calidad educativa y de capacitación de los beneficiarios.	1.3.1.1. Programa de desarrollo de las capacidades del personal.
			1.3.1.2. Programa de socialización de los niños.
			1.3.1.3. Programa para el mantenimiento y desarrollo de habilidades diversas en adultos mayores.
	1.4. Integración social.	1.4.1. Desarrollar el sentido de pertenencia y de cohesión social en los beneficiarios	1.4.1.1. Programa de eventos festivos y culturales.
			1.4.1.2. Programa de participación en concursos y ferias empresariales.
	1.5. Fortalecimiento y desarrollo de competencias personales	1.5.1. Generar autoestima y empoderamiento en los beneficiarios.	1.5.1.1. Programa de desarrollo de habilidades blandas en los beneficiarios.
	2. Económico – productivo.	2.1. Financiero.	2.1.1. Incrementar la rentabilidad de las unidades productivas.
2.1.1.2. Creación de nuevos productos.			
2.1.1.3. Costos y gastos innecesarios eliminados.			
2.1.2. Lograr la sostenibilidad a largo plazo de las unidades productivas.			2.1.2.1. Plan de reinversión en activos fijos.
			2.1.2.2. Control de flujo de caja.

		2.1.3. Mantener una estructura financiera sólida.	2.1.3.1. Sistema de control de ventas.	
			2.1.3.2. Sistema de control de ratios financieros.	
		2.2. Clientes.	2.2.1. Generar confianza y satisfacción en los clientes.	2.2.1.1. Sistema de gestión comercial a las unidades productivas.
			2.2.1.2. Programa de atención al cliente.	
	2.3. Procesos internos.	2.2.2. Incrementar la cartera clientes.	2.2.2.1. Plan de expansión geográfica de operaciones comerciales.	
			2.2.2.2. Estudio de segmentos para productos nuevos.	
		2.3.1. Optimización y racionalización de las operaciones	2.3.1.1. Plan de estructuramiento de procesos (Aprovisionamiento, producción y ventas)	
		2.3.2. Asegurar estándares de calidad exigidos.	2.3.2.1. Sistema de gestión de la calidad estructurado	
	2.4. Crecimiento aprendizaje.	2.3.3. Mejorar las actividades comerciales	2.3.3.1. Plan de mejora de los procesos de venta.	
			2.3.3.2. Mejora de la experiencia del cliente.	
	3. Desarrollo institucional.	3.1. Gobernabilidad	2.4.1. Mejorar la efectividad del personal.	2.4.1.1. Mejora de la eficiencia y eficacia del personal.
			2.4.2. Mejorar el ambiente de trabajo.	2.4.2.1. Programa de comunicación con los colaboradores
3.2. Infraestructura.		2.4.3. Desarrollo de competencias personales y laborales de los colaboradores de la institución.	2.4.3.1. Programa de potenciación del recurso humano.	
			3.1.1. Garantizar la transparencia del accionar de la Beneficencia.	3.1.1.1. Plan de comunicaciones y transparencia institucional.
3.3. Modernización institucional		3.1.2. Fortalecer el clima institucional.	3.1.2.2. Plan de fortalecimiento del clima institucional.	
			3.2.1. Mejora y creación de infraestructura institucional.	3.2.1.1. Plan de ejecución de obras y mantenimiento de la infraestructura institucional.
4. Desarrollo del entorno.	4.1. Político – social.	4.1.1. Asegurar la presencia de la Beneficencia en los espacios provinciales, regionales y nacionales.	3.3.1.1. Elaborar manual de procesos y procedimientos.	
			3.3.2.1. Elaborar manual de funciones.	
			4.1.1.1. Programa de participación en eventos de discusión política y social sobre aspectos de competencia de la Beneficencia.	
			4.1.1.2. Plan de desarrollo de alianzas estratégicas	

		4.1.2. Posicionar socialmente la Beneficencia en los espacios provinciales, regionales y nacionales.	4.1.1.2. Plan específico de extensión social de la Beneficencia.
	4.2. Tecnológico.	4.2.1. Impulso del desarrollo tecnológico de la beneficencia.	4.2.1.1. Programa de colaboración y participación en acciones de Investigación y desarrollo para el mejoramiento de las unidades productivas y los programas sociales
		4.2.2. Mejorar las capacidades de las unidades productivas y de los programas sociales.	4.2.2.1. Programa de introducción de TIC's en los sistemas administrativos y productivos de las unidades productivas. 4.2.2.2. Programa de mejora de las capacidades de manejo de nuevas tecnologías dentro de los programas sociales.

### 6.5.8 Actividades estratégicas

<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p><b><u>1.1.1.1. Crear unidades de formación autosostenibles con carácter empresarial.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear taller de formación técnica en corte u confección.</li> <li>• Crear taller de formación técnica en panadería y repostería.</li> <li>• Crear taller técnico en gastronomía.</li> </ul>
<p><b><u>1.1.1.2. Programa de generación de capacidades de emprendimiento y gestión de negocios de los beneficiarios.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en desarrollo de habilidades emprendedoras</li> <li>• Capacitación y formación en desarrollo de modelos de negocio</li> <li>• Capacitación en gestión empresarial</li> </ul>
<p><b><u>1.1.2.1. Programa de desarrollo de competencias laborales en los beneficiarios.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en corte y confección.</li> <li>• Capacitación en panadería y repostería.</li> <li>• Capacitación en gastronomía.</li> <li>• Capacitación en ventas.</li> <li>• Capacitación en catering.</li> </ul>
<p><b><u>1.1.2.1. Plan de inserción laboral de los beneficiarios en las ocupaciones en las que fueron capacitados.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer convenios con empresas e instituciones públicas y privadas para aceptación de personal capacitado.</li> <li>• Capacitación en desarrollo de entrevistas y presentación de hojas de vida.</li> </ul>

<p><b><u>1.2.1.1. Programa de control de calidad de los alimentos.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralizar la producción de alimentos.</li> <li>• Mejorar el manejo de inventarios y kardex de alimentos.</li> </ul>
<p><b><u>1.2.1.2. Programa de adopción, reinserción, acogimiento y colocación familiar de niños.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de padrinazgo de niños y niñas</li> <li>• Desarrollo de charlas, cursos y talleres de sensibilización para la adopción.</li> </ul>
<p><b><u>1.2.1.3. Programa de salud de los beneficiarios.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar campañas de prevención y atención de salud.</li> </ul>
<p><b><u>1.3.1.1. Programa de desarrollo de las capacidades del personal.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en estrategias de enseñanza a niños con RM</li> </ul>
<p><b><u>1.3.1.2. Programa de socialización de los niños.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de ludoteca</li> </ul>
<p><b><u>1.3.1.3. Programa para el mantenimiento y desarrollo de habilidades diversas en adultos mayores.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller de recreación artística y cultural</li> <li>• Taller de recreación deportiva</li> <li>• Taller de recreación ambiental</li> </ul>
<p><b><u>1.4.1.1. Programa de eventos festivos y culturales.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en eventos festivos de las unidades de Beneficencia</li> <li>• Participación en eventos culturales propiciados por la Beneficencia</li> </ul>
<p><b><u>1.4.1.2. Programa de participación en concursos y ferias empresariales.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en ferias comerciales.</li> <li>• Participación en concursos de ideas de negocios.</li> <li>• Participación en ruedas de negocios y búsqueda de capital semilla.</li> </ul>
<p><b><u>1.5.1.1. Programa de desarrollo de habilidades blandas en los beneficiarios.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller de inteligencia emocional</li> <li>• Taller de desarrollo de la resiliencia</li> <li>• Taller de Manejo de ansiedad, stress y depresión</li> <li>• Taller de generación de autoestima</li> <li>• Taller de estrategias de comunicación social</li> </ul>
<p><b><u>2.1.1.1. Volumen de ventas incrementado.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de servicios del cementerio:</li> <li>• Construcción de crematorio</li> </ul>
<p><b><u>2.1.1.2. Creación de nuevos productos.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear servicio de transporte: a morgue, a funeraria, a crematorio, a cementerio</li> <li>• Crear servicios de sepelio: Velatorio, misa, sepelio, crematorio, lápida, etc</li> </ul>

**2.1.1.3. Costos y gastos innecesarios eliminados.**

- Mejorar selección de proveedores
- Control de costos de producción
- Control financiero de la empresa
- Controlar y reducir costos y gastos que no producen valor.

**2.1.2.1. Reinversión en activos fijos.**

- Evaluación de utilidades y programación de reinversiones (anual).
- Programar compras de activos para las unidades productivas y los programas sociales (cada semestre).

**2.1.2.2. Control de flujo de caja.**

- Control de costos, estados financieros y flujo de caja cada dos meses.

**2.1.3.1. Control de ventas.**

- Control de incremento de ventas (cada dos meses).

**2.1.3.2. Control de ratios financieros.**

- Control de liquidez mensual (entre 1 y 1.1)
- Control de solvencia (mayor a 0.7)
- Control de gestión (aproximadamente 20 días)

**2.2.1.1. Apoyo comercial a las unidades productivas.**

- Visita a puntos de venta (mensual)
- Creación y evaluación de speech de venta (trimestral)
- Taller de evaluación de entrega de pedidos, y sistemas de cobro (semestral)

**2.2.1.2. Programa de atención al cliente.**

- Comunicación a través de material visual en la visita a los puntos de venta.
- Atención a quejas y reclamos.

**2.2.2.1. Expansión geográfica de operaciones comerciales.**

- Construcción de crematorio
- Construcción de osarios dentro del cementerio.
- Investigación de mercados para los nuevos productos.

**2.2.2.2. Determinación de nuevos segmentos para productos nuevos.**

- Elaborar plan de negocios para prestación de servicios funerarios.
- Taller de planeación de la comercialización de nuevos productos.

**2.3.1.1. Procesos estructurados (Aprovisionamiento, producción y ventas).**

- Capacitación del personal en seguimiento de procesos y procedimientos
- Taller de evaluación de procesos y planeamiento de innovaciones al mismo

**2.3.2.1. Sistema de gestión de la calidad estructurado.**

- Elaboración del sistema de gestión de la calidad.
- Eventos de capacitación en el sistema de gestión de calidad.
- Eventos de entrenamiento para la implementación del sistema de gestión de calidad.
- Eventos de análisis y evaluación de procesos de mejora.

**2.3.3.1. Ciclo de ventas reducido.**

- Eventos de planificación de ventas
- Taller para determinar la oferta del producto y establecer los criterios de negociación

**2.3.3.2 Mejora de la experiencia del cliente.**

- Realización de encuestas de satisfacción de los clientes
- Taller de evaluación y determinación de mejoras de relacionamiento con los clientes

**2.4.1.1. Mejora de la eficiencia y eficacia del personal.**

- Evaluación de actividades y requerimientos del personal
- Provisión de equipos, implementos y uniformes al personal
- Talleres de mejoramiento de procesos.
- Creación de sistema informático de gestión de inventarios y rotación de productos para la farmacia de Moisés Heresi.

**2.4.2.1. Programa de comunicación con los colaboradores.**

- Evento de sistematización y evaluación del trabajo realizado (fortalecer los valores institucionales).
- Evento de confraternidad entre socios y trabajadores.

**2.4.3.1. Programa de potenciación del recurso humano.**

- Capacitación para desarrollo de capacidades del personal.
- Capacitación en marketing (segmentación, estrategias de mercado y ventas) al personal del Moisés Heresi.
- Capacitación en manejo financiero (ingresos y costos) del personal del Moisés Heresi.
- Revisión, evaluación y apoyo en plan personal de desarrollo de competencias.
- Capacitación en habilidades blandas
- Capacitación en Finanzas personales y empresariales
- Capacitación en uso de TICs
- Capacitación en uso de redes sociales

**3.1.1.1. Plan de comunicaciones y transparencia institucional.**

- Emisión mensual de boletín de la Beneficencia con rendición de cuentas
- Mantenimiento de la página web institucional (mensual)
- Comunicación de actividades de la Beneficencia por redes sociales (mensual)

**3.1.1.2. Plan de fortalecimiento del clima institucional.**

- Diseño e implementación del plan de fortalecimiento del Clima Institucional.

### **3.2.1.1. Plan de ejecución de obras y mantenimiento de la infraestructura institucional.**

- Ampliación de servicios del cementerio: Construcción de crematorio
- Creación de sistema informático de gestión de inventarios y rotación de productos para la farmacia de Moisés Heresi
- Actualización de lista de inmuebles propiedad de la Beneficencia
- Plan de negocios para la conversión de los Baños de Jesús en parque acuático recreacional
- Estudio de posibilidades de reutilización del agua sobrante de los Baños de Jesús.
- Creación de una central de costos (generación de costeos para cada unidad productiva y programa social).
- Creación de un sistema de control de ingreso y salidas de alimentos.
- Creación del centro de Bienestar social SUPERA.
- Implementación de SUPERA virtual.
- Compra de lavadora industrial - Chaves de la Rosa
- Implementación de taller de computo - Chaves de la Rosa y taller de juegos recreacionales
- Estudio de evaluación de la conveniencia de apertura guardería particular - Chaves de la Rosa
- Plan de negocios para la creación de panadería como unidad productiva
- Descentralización de Centro Chimpinilla para administración eficiente.

### **4.1.1.1. Programa de participación en eventos de discusión política y social sobre aspectos de competencia de la Beneficencia.**

- Participación en congresos.
- Participación en foros de discusión.
- Participación activa en entrevistas televisivas.
- Participación en eventos académicos.
- Establecer alianzas estratégicas con Universidades e Institutos de formación.
- Establecer alianzas con empresas públicas y privadas.
- Establecer alianzas con Fundaciones y ONG's de carácter social.

### **4.1.1.2. Plan de articulación interna.**

- Organización y participación en eventos deportivos
- Organización y participación en eventos culturales
- Organización y participación en eventos sociales

### **4.1.1.2. Plan específico de extensión social de la Beneficencia.**

- Participación y apoyo a campañas de educación
- Participación y apoyo a campañas de salud
- Participación y apoyo en campañas de seguridad ciudadana
- Participación de los profesionales de la Beneficencia en diversos espacios.

- Creación de espacios de participación de los profesionales de la Beneficencia.

**4.2.1.1. Programa de colaboración y participación en acciones de Investigación y desarrollo para el mejoramiento de las unidades productivas y los programas sociales.**

- Convenios con Universidades e Institutos superiores de salud
- Realización de estudios de investigación acerca de temas concretos de la Beneficencia
- Participación en la elaboración de diagnósticos productivos
- Participación en diagnósticos económicos sociales
- Promoción y participación en eventos de desarrollo tecnológico y productivo
- promoción y participación en eventos de desarrollo social

**4.2.2.1. Programa de introducción de nuevos sistemas administrativos y productivos de las unidades productivas.**

- Taller de estructuración de costos y presupuestos
- Capacitación en elaboración de planes estratégicos y planes operativos
- Capacitación en administración del tiempo y toma de decisiones
- Capacitación en evaluación económica y financiera de negocios

**4.2.2.2. Programa de mejora de las capacidades de manejo de nuevas tecnologías dentro de los programas sociales.**

- Captación de voluntariado
- Captación de practicantes (tesistas)
- Capacitación en manejo de conflictos
- capacitación en aspectos conductuales de los niños
- Capacitación en estrategias de enseñanza a niños con RM

## 7 GESTIÓN DEL PLAN

### 7.1 Consideraciones previas

---

Para la gestión de PEI, es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

**Un plan estratégico es un medio, no es un fin en sí mismo**, no resuelve ningún problema ni permite aprovechar ningún tipo de oportunidad, si no es aplicado de manera adecuada. Un plan estratégico puede estar muy bien elaborado, pero sería solo un documento si los responsables de su ejecución no asumen o no están preparados para su gestión.

- **Un plan estratégico orienta la acción**, proporciona pautas generales para identificar las actividades concretas. Un plan estratégico no contiene con detalle todo lo que se tiene que hacer en cada uno de los temas que aborda. La tarea de los gestores del plan es convertir las recomendaciones generales en acciones concretas.
- **Un plan estratégico es un instrumento abierto** debe ser revisado, corregido, perfeccionado, reajustado, completado. Un plan estratégico no es una camisa de fuerza ni se puede aplicar de manera rígida. Un plan durante su gestión generalmente, no sufre cambios radicales pero si precisiones y modificaciones que garantizan el cumplimiento de los objetivos.
- **Un plan estratégico no cierra ni impide los debates y las discusiones**. Las propuestas contenidas en un plan estratégico deben ser nuevamente evaluadas para determinar, con mayor información, las condiciones de su ejecución. Las propuestas, requerirán de estudios y la elaboración de expedientes técnicos para determinar su factibilidad. Después de la realización del seguimiento, monitoreo y evaluación, puede ocurrir que de acuerdo a los resultados de estos estudios y expedientes, algunas actividades y acciones propuestas sean descartadas.
- **Un plan es complejo**. Por lo que debe incorporar, combinar y articular, propuestas y acciones en diferentes temas. Así la Sociedad de Beneficencia Arequipa, Se plantea cuatro líneas de desarrollo (Programas sociales, Económico productivo, desarrollo institucional y desarrollo del Entorno) y se han establecido 13 ejes de desarrollo, los cuales involucran 24 objetivos a lograr, 40 acciones a desarrollar y 132 actividades. En el proceso de elaboración del plan se ha intentado destacar lo más importante de cada uno de los ejes, aunque con



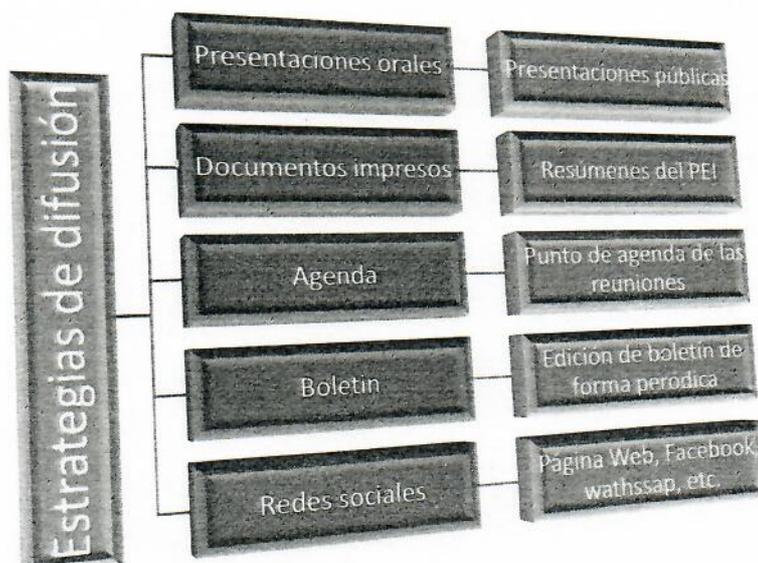
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alentar la presentación de propuestas del PEI en los procesos de presupuesto participativo</li> <li>• Apoyar la formulación técnica de las propuestas del PEI</li> <li>• Facilitar la gestión de las propuestas del PEI seleccionadas en el proceso del presupuesto participativo</li> <li>• Propiciar el acercamiento interinstitucional entre la comunidad y otras entidades locales y regionales en el marco de la gestión del PEI</li> <li>• Participar en los espacios de seguimiento y evaluación del PEI</li> </ul>
<p>Instituciones públicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables</li> <li>• Sector educación</li> <li>• Sector salud</li> </ul>	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el diálogo con diversos actores sociales sobre los objetivos del PEI relacionados a cada sector</li> <li>• Apoyar la formulación técnica de las propuestas del PEI</li> <li>• Facilitar la integración de las propuestas del PEI con los programas y actividades de cada sector</li> <li>• Participar en los espacios de seguimiento y evaluación del PEI</li> </ul>
<p>Instituciones públicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno Regional</li> <li>• Proyectos especiales</li> </ul>	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición al diálogo con los directivos de la Beneficencia sobre los objetivos del PEI</li> <li>• Apoyar la formulación técnica de las propuestas del PEI</li> <li>• Facilitar la presentación de propuestas del PEI para evaluar su integración a los programas y actividades de cada entidad</li> </ul>
Empresas privadas	BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer posibilidades de apoyo logístico, financiero o técnico para la gestión de las propuestas del PEI</li> <li>• Disposición al diálogo con los directivos de la Beneficencia sobre los objetivos del PEI</li> </ul>

(\*) Nivel de compromiso con el Plan

## 7.4 Estrategias para la gestión

### 7.4.1 Estrategias de difusión

Para propiciar el interés en los objetivos y propuestas e incentivar la participación, el plan Estratégico debe ser ampliamente conocido por la población y las instituciones locales.



La difusión se puede realizar mediante el uso de diversos canales y espacios de comunicación. Se ha considerado las siguientes:

**Presentaciones orales.** - Los directivos de la SBA, pueden convocar y organizar reuniones generales y específicas. Las reuniones generales con la presencia de un público diverso y numerosos asistentes, deben abarcar los aspectos más importantes del plan. Estas reuniones tienen un carácter informativo y buscan despertar el interés, l

Las reuniones específicas convocan a un público determinado y ofrecen la oportunidad para profundizar algún aspecto del plan según el público invitado, y pueden tener un carácter más deliberativo. La finalidad de estas reuniones apunta a concretar coordinaciones compromisos u ofrecimientos alrededor de las propuestas del plan.

**Versiones impresas.** - El PEI es un documento de trabajo generalmente extenso, su información debe ser consultada y revisada con frecuencia por los responsables

directos de la gestión del plan. Sin embargo con la finalidad de lograr la difusión masiva del mismo, se recomienda contar además con una versión resumida que transmita de forma clara y ordenada sus aspectos más importantes. Esta versión debe ser objeto de una amplia distribución entre la población.

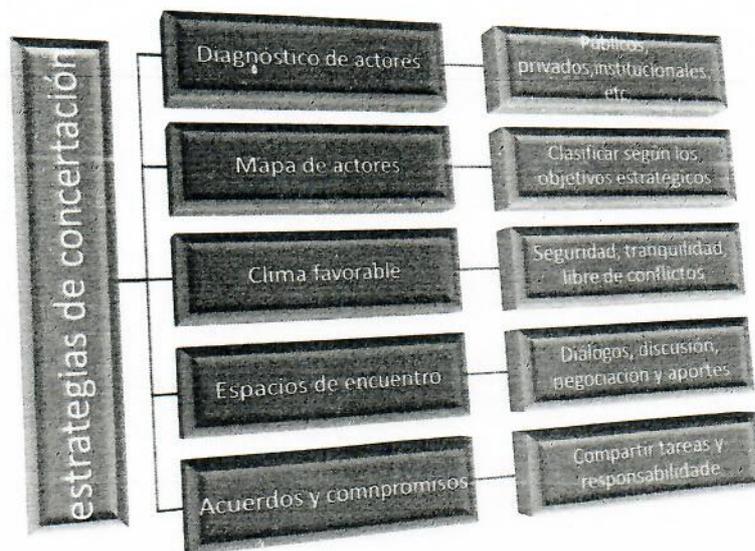
**Agenda.** - El PEI se debe convertir en una de las principales fuentes de puntos para la agenda de las reuniones. De esta manera se difunde el plan, pero al mismo tiempo se involucra a los participantes en su discusión y se avanza en su gestión.

**Boletín.** - La SBA debe contar con la edición de un boletín informativo en forma periódica dando cuenta de los principales avances en la aplicación del plan. La información debe ser breve y concisa, destacando los diferentes aportes y cumplimiento de compromisos e incentivando a la participación.

**TICs y Redes sociales.** - La gestión del plan debe ser vista como una oportunidad para la mejora de la comunicación interna y externa de la SBA, simplificar los procesos de gestión, mejorar la satisfacción de los clientes, contribuir a la expansión y mejora de la imagen de la institución. Entre las herramientas disponibles están la edición de breves mensajes y programas radiales, el envío de mensajes y avisos mediante correos electrónicos y el diseño de una página web y las redes sociales (Facebook, Whatsapp, Messenger, Instagram, etc.).

#### **7.4.2 Estrategias de concentración**

El acercamiento de la SBA con los distintos actores públicos y privados de la localidad es vital para la viabilidad del plan. Esto se logra con el desarrollo de una estrategia específica de articulación y concertación. La concertación no sólo debe girar en torno a los objetivos estratégicos del plan, sino, especialmente a nivel de acciones concretas y aportes financieros técnicos y logísticos. La concertación será útil en la medida que logre sumar recursos, conocimiento, experiencias y esfuerzos.



Los pasos básicos para lograr resultados concretos de la concertación son:

**Diagnóstico de actores.** - Se debe actualizar y ampliar el diagnóstico de los principales actores, instituciones y políticos que se encuentran presentes en la provincia y la Región. La identificación de los actores debe incluir los temas que trabajan, sus especialidades, cuáles son sus objetivos institucionales el tipo de actividades que realizan, sus alianzas locales y regionales.

**Mapa de actores.** - A partir del diagnóstico se debe establecer un mapa de actores donde se ubica a cada uno según los objetivos estratégicos, los temas y las propuestas que podrían apoyar. Esta clasificación debe incluir las posibles prioridades de cada actor, es decir, si se identifica que un actor podría apoyar dos temas diferentes; se debe señalar en cual podría estar más interesado. La clasificación se puede complementar indicando preferencias de los actores por determinados lugares o sectores de la población (jóvenes, mujeres, niños, adultos mayores).

**Clima favorable.** - la SBA debe propiciar un clima favorable para la concertación. Las labores previas de difusión del plan deben servir para informar y despertar el interés entre los actores institucionales.

**Espacios de encuentro.** - Se deben propiciar diversos espacios de encuentro con los actores institucionales para iniciar diálogos sobre los posibles temas de

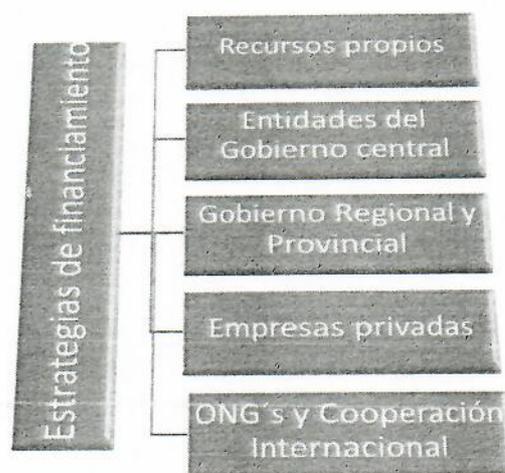
concertación. Los encuentros deben tener como eje del diálogo las propuestas del plan, aunque éstas en la discusión y la negociación pueden ser objeto de ajustes y modificaciones para su implementación.

**Acuerdos y compromisos.**- La concertación debe culminar con acuerdos y compromisos concretos donde se establecen con claridad los aportes y se comparten las tareas y las responsabilidades.

### 7.4.3 Estrategias de financiamiento

Los objetivos y las metas estratégicas requieren un flujo continuo de recursos para poder lograr los avances y resultados esperados. Por tanto el plan debe contar con una estrategia de financiamiento que garantice esos recursos necesarios.

#### Estrategias de financiamiento del Plan de Desarrollo



La labor de búsqueda de financiamiento será permanente y demandará la atención central de la gestión.

**Recursos propios.** - la SBA cuenta con ingresos propios producto de la venta de los productos y servicios de sus unidades productivas, que son muy importantes para establecer una buena estrategia de financiamiento. Sin embargo los ingresos de la SBA no son suficientes como para financiar todas las propuestas del plan, pero si brindan la posibilidad de ofrecer pequeños aportes financieros en las propuestas,

los que serán útiles para ayudar a concretar el aporte financiero de otras instituciones. Los actores institucionales que pueden contribuir financieramente con el plan estarán más dispuestos a hacerlo si observan que la SBA hace el esfuerzo de invertir sus ingresos.

**Entidades del Gobierno Central.** - Las entidades sectoriales presentes en las provincias (MIDIS, Salud, Educación) no tienen capacidad para financiar directamente acciones del plan, pero pueden ser aliadas importantes para realizar intervenciones conjuntas y en la búsqueda de recursos. En las entidades sectoriales existe una política más abierta a la colaboración y la articulación de esfuerzos. Propuestas parcialmente financiadas podrían integrarse a los programas y las acciones de estas entidades y alcanzar los objetivos del plan. Por otro lado si se cuenta con la participación de una entidad sectorial será más factible conseguir el apoyo financiero de otra fuente.

**Empresas privadas.** - La presencia de empresas, con políticas definidas de responsabilidad social empresarial, constituye una oportunidad para el trabajo interinstitucional en la búsqueda del apoyo a la población más vulnerable para buscar alianzas estratégicas para la implementación del plan.

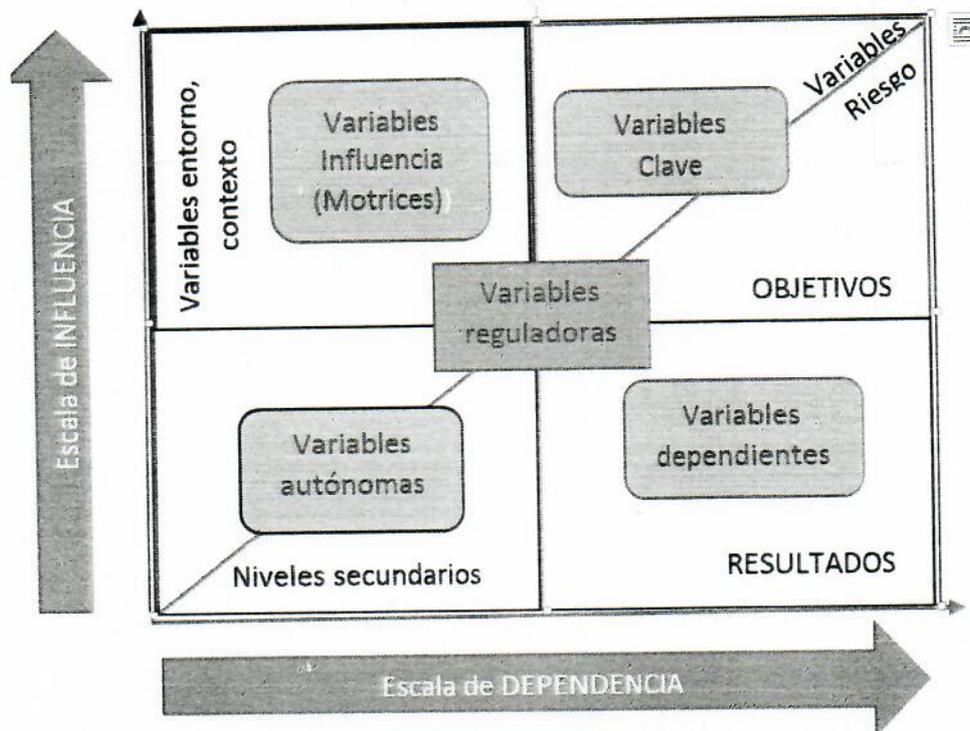
**ONG's y Cooperación internacional.** - Las propuestas del plan reúnen las características necesarias como para ser convertidas en proyectos de promoción del desarrollo similares a los financiados por la cooperación nacional e internacional. La Beneficencia puede elaborar y gestionar directamente estos proyectos a través de alianzas con ONG's. En la actualidad, existen numerosas oportunidades de concursos y convocatorias a nivel nacional (Internacionales como: Fondo de las Américas, Fondo Italo Peruano, Fondo Perú Francia, Fondo Perú España, PNUD, UNFPA. Nacionales como: Fondo Empleo, entre otros).

Un aspecto clave en el tema de financiamiento es fortalecer las capacidades de gestión y administrativas de la SBA. Aunque no necesariamente la SBA manejará de manera directa los fondos de inversión de todas las propuestas, su administración deberá estar preparada para realizar algún nivel de seguimiento y control. En el caso que reciba fondos para su gestión directa, deberá demostrar que cuenta con la experiencia y las condiciones adecuadas que garanticen una correcta administración.

## 7.5 Relaciones de influencia y dependencia entre variables

### 7.5.1 Diagrama de análisis estructural

La construcción del diagrama de análisis se hace tomando de cada una de las variables su grado de influencia y su grado de dependencia y se traslada a un cuadro cartesiano, llamado cuadrante de INFLUENCIA/DEPENDENCIA, para de acuerdo a la ubicación que logran tener podamos ver el grado de actuación que tendrán en el desarrollo estratégico del plan.



En este cuadrante se presentan cuatro espacios que se interpretan de la siguiente forma:

- **Espacio de nivel secundario:** (izquierda/abajo) Aquí se encuentran las variables autónomas, que tienen poca influencia y poca dependencia y por lo general no influyen en el sistema, por lo que se dice que son variables secundarias.
- **Espacio del entorno:** (izquierda/arriba) Donde se encuentran las variables de alta influencia, pero de poca dependencia, por lo que a estas se les llama variables motrices y son determinantes para la evolución del sistema.

- **Espacio de objetivos:** (derecha/arriba) Que contiene las variables clave, ya que son de alta influencia y alta dependencia, y son causa y efecto dentro del sistema, perturban su funcionamiento, sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema, por ello también se les llama variables reto. Las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas. Cuando estas logran niveles altos de influencia y dependencia se les llama variables de riesgo
- **Espacios resultados:** (derecha/abajo) Contiene las variables dependientes que se caracterizan por su baja influencia y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende en el sistema.
- **Variables reguladoras,** son las situadas en la zona central del plano, se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables-clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema. Las variables reguladoras son aquellas que determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales.

A continuación se presentan las variables consideradas para el desarrollo de los objetivos estratégicos, determinando su grado de influencia y dependencia entre ellas:

**Matriz MIC MAC**

	Incremento de ingresos	Beneficiarios insertados al mundo laboral	Beneficiarios con estándares de buena salud	Beneficiarios que cumplen estándares de calidad educativa	Beneficiarios que participan en actividades sociales	Beneficiarios empoderados	Rentabilidad	Reinversión	Liquidez	Satisfacción de clientes	Cientes nuevos	Productividad	Retrabajados	Incremento de ventas	Productos/servicios colocados	Incidentes y quejas en el trabajo	Competencias adquiridas	Comentarios y críticas recibidos	Proyectos y propuestas presentados por los trabajadores	Nueva Infraestructura	Propuestas de participación en espacios públicos	Invitaciones recibidas para participación en eventos públicos	Investigaciones y estudios realizados	Trabajadores capacitados	Sumatoria de influencias
Incremento de ingresos de los beneficiarios	3																								5
Beneficiarios insertados al mundo laboral		3																							17
Beneficiarios con estándares de buena salud			3																						19
Beneficiarios que cumplen estándares de calidad educativa				3																					17
Beneficiarios que participan en actividades sociales					3																				17
Beneficiarios empoderados						3																			17
Rentabilidad							3																		17
Reinversión								3																	0
Liquidez									3																20
Satisfacción de clientes										3															17
Cientes nuevos											3														12
Productividad												3													13
Retrabajados													3												13
Incremento de ventas														3											10
Productos/servicios colocados															3										8
Incidentes y quejas en el trabajo																3									19
Competencias adquiridas																	3								10
Comentarios y críticas recibidos																		3							6
Proyectos y propuestas presentados por los trabajadores																			3						2
Nueva Infraestructura																				3					2
Propuestas de participación en espacios públicos																					3				3
Invitaciones recibidas para participación en eventos públicos																						3			3
Investigaciones y estudios realizados																							3		3
Trabajadores capacitados																								3	54
Sumatoria de dependencias	17	15	14	20	14	19	27	22	27	20	39	41	26	27	29	12	35	42	36	19	26	27	26	29	

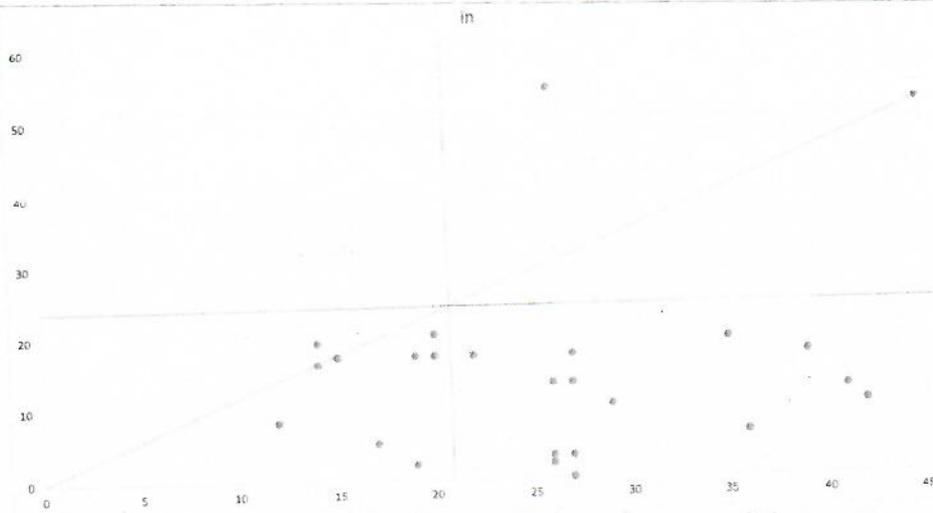
### 7.5.2 Análisis del eje estratégico

Tras la descripción realizada de la distribución de las variables en función de su ubicación en el plano o diagrama de análisis estructural, se hace necesario realizar el análisis del eje estratégico. Este eje está compuesto por las variables que por su nivel de influencia las convierte en importantes en el funcionamiento del sistema combinado con un grado de dependencia que las hace susceptibles de actuar sobre ellas.

El eje de la estrategia, que es una proyección de la nube de variables sobre una bisectriz imaginaria que partiendo de la base se lanza hacia el vértice opuesto donde se sitúan las variables clave, nos ofrece una visión de cuáles son los retos estratégicos del Plan.

La combinación de la influencia, motricidad o arrastre hacia el futuro con el valor de dependencia es lo que le otorga el concepto de reto o variable estratégica, ya que el actuar sobre ellas conlleva efectos de evolución en el resto,

A continuación se gráfica los niveles de influencia y dependencia de cada una de las variables y su articulación en el eje estratégico:



## 7.6 Ruta estratégica

La ruta estratégica está en función de las variables consideradas para los indicadores de los objetivos estratégicos y así tenemos el cómo se han ordenado estas variables, de acuerdo al análisis del eje estratégico:

### Variables Autónomas (No influyen en el sistema)

Incremento de ingresos	17	5
Incidencias y quejas en el trabajo	12	8
Nueva infraestructura	19	2

### Variables Motrices (son determinantes para la evolución del sistema)

Beneficiarios insertados al mundo laboral	15	17
Beneficiarios con estándares de buena salud	14	19
Beneficiarios que cumplen estándares de calidad educativa y capacitación	20	17
Beneficiarios que participan en actividades sociales	14	16
Beneficiarios empoderados	19	17
Satisfacción de clientes	20	20

### Variables Clave o de riesgo (son causa y efecto dentro del sistema)

Rentabilidad	27	17
Reinversión	22	17
Clientes nuevos	39	17
Productividad	41	12
Competencias adquiridas	35	19

Comentarios y criticas recibidos	42	10
----------------------------------	----	----

**Variables Dependientes (Son indicadores de la evolución del sistema)**

Liquidez	27	0
Proyectos y propuestas presentados por los trabajadores	36	6
Propuestas de participación en espacios públicos	26	2
Invitaciones recibidas para participación en eventos públicos	26	3
Investigaciones y estudios realizados	27	3
Trabajadores capacitados	26	0

**Variables Reguladoras (Determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales)**

Retrabajos	26	13
Incremento de ventas	27	13
Productos/servicios colocados	29	10

## 7.7 Sistema de seguimiento y evaluación

El sistema de seguimiento y control empieza por la determinación del cuadro de mando integral, en el cual se detallan las líneas, perspectiva, objetivos estratégicos, sus indicadores, las metas y los responsables de su efectivización.

**Cuadro de mando Integral de la Sociedad de Beneficencia Arequipa**

Línea	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta 2019				Responsable
				2019	2020	2021	2022	
1. Programas sociales.	1.1. Bienestar e ingresos.	1.1.1. Mejorar las posibilidades de ingresos económicos de los beneficiarios.	Incremento de ingresos de los beneficiarios	20%	30%	40%	50%	Programa sociales.
		1.1.2. Posibilitar la inserción de los beneficiarios de los programas sociales al mundo laboral.	Nro., de beneficiarios insertados	2	4	6	6	Programa sociales.
	1.2. Salud y nutrición.	1.2.1. Garantizar una vida sana y saludable de los beneficiarios.	% de beneficiarios que cumplen estándares de salud	80%	80%	80%	80%	Programa sociales.
	1.3. Educación /recreación.	1.3.1. Asegurar la calidad educativa y de capacitación de los beneficiarios.	Beneficiarios que cumplen estándares de calidad educativa y capacitación	35%	40%	45%	50%	Programa sociales.
	1.4. Integración social.	1.4.1. Desarrollar el sentido de pertenencia y de cohesión social en los beneficiarios	Beneficiarios que participan en actividades sociales	12	16	20	24	Programa sociales.

	1.5. Seguridad.	1.5.1. Generar autoestima y empoderamiento en los beneficiarios.	Nro. de beneficiarios empoderados	5	8	10	12	Programas sociales
2. Económico - productivo.	2.1. Financiero.	2.1.1. Incrementar la rentabilidad de las unidades productivas.	Rentabilidad sobre el patrimonio	2%	3%	4%	5%	Recursos económicos
		2.1.2. Lograr la sostenibilidad a largo plazo de las unidades productivas.	% de utilidades destinadas a la reinversión	80%	90%	100%	100%	Gerencia
		2.1.3. Mantener una estructura financiera sólida.	Ratio de liquidez	1	1.2	1.3	1.4	Tesorería
	2.2. Clientes.	2.2.1. Generar confianza y satisfacción en los clientes.	% de clientes satisfechos	30%	40%	50%	60%	Recursos económicos
		2.2.2. Incrementar la cartera clientes.	% de clientes nuevos	15%	20%	25%	30%	Recursos económicos
	2.3. Procesos internos.	2.3.1. Optimización y racionalización de las operaciones	Productividad	50%	60%	70%	80%	Recursos económicos
		2.3.2. Asegurar estándares de calidad exigidos.	Retrabajos	80%	50%	30%	10%	Administración
		2.3.3. Mejorar las actividades comerciales	Incremento de ventas	5%	10%	15%	20%	Recursos económicos
	2.4. Crecimiento aprendizaje.	2.4.1. Mejorar la efectividad del personal.	Incremento de productos/servicios colocados	5%	10%	15%	20%	Recursos económicos
		2.4.2. Mejorar el ambiente de trabajo.	Incidencias y quejas en el trabajo	30%	20%	10%	5%	Gestión del talento humano
		2.4.3. Desarrollo de competencias personales y laborales de los colaboradores de la institución.	% de competencias adquiridas	20%	40%	60%	80%	Gestión del talento humano
	3. Desarrollo institucional.	3.1. Gobernabilidad	3.1.1. Garantizar la transparencia del accionar de la Beneficencia.	Nro. de Comentarios y críticas recibidos	20%	40%	60%	80%
3.1.2. Fortalecer el clima institucional.			Nro. de proyectos y propuestas presentados por los trabajadores	5	10	15	20	Gestión del talento humano
	3.2. Infraestructura.	3.2.1. Mejora y creación de infraestructura institucional.	Nueva infraestructura	40%	45%	50%	50%	Gerencia y administración
4. Desarrollo del entorno.	4.1. Político - social.	4.1.1. Asegurar la presencia de la Beneficencia en los espacios provinciales, regionales y nacionales.	Nro. de Propuestas de participación en espacios públicos	12	24	36	36	Gerencia / administración / P.S y P.E
		4.1.2. Posicionar socialmente la Beneficencia en los espacios provinciales, regionales y nacionales.	Nro. de Invitaciones recibidas para participación en eventos públicos	12	24	36	36	Gerencia / administración / P.S y P.E
	4.2. Tecnológico.	4.2.1. Impulso del desarrollo tecnológico de la beneficencia.	Nro. de Investigaciones y estudios realizados	3	5	7	7	Gerencia / administración / P.S y P.E

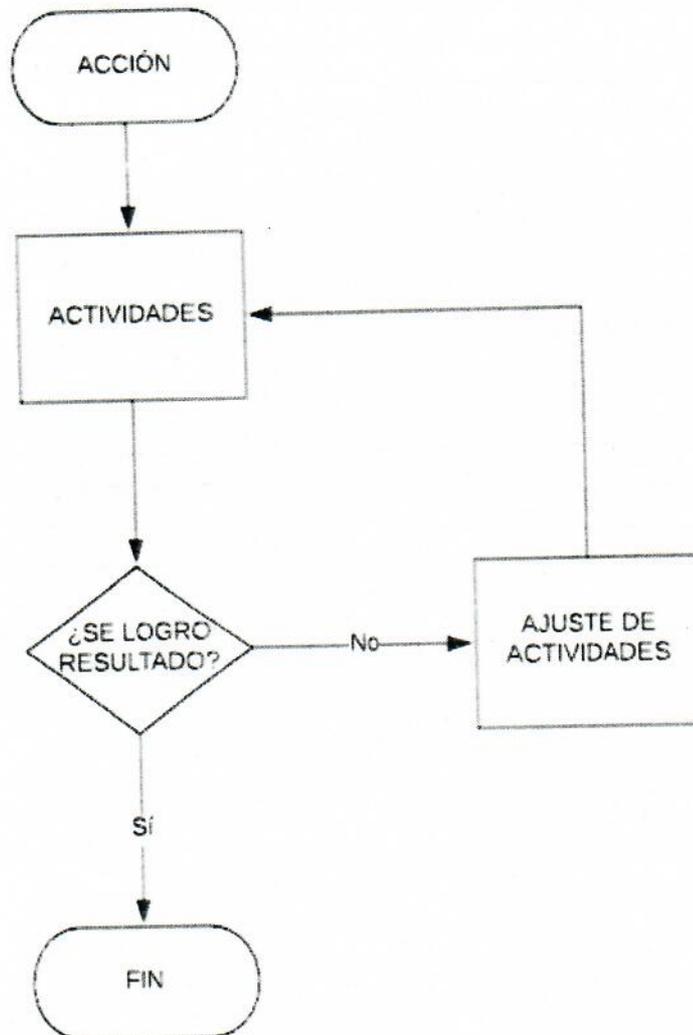
		4.2.2. Mejorar las capacidades de las unidades productivas y de los programas sociales.	% de Trabajadores capacitados que aplican nuevas herramientas	40%	45%	50%	60%	Gestión del Talento Humano
--	--	---	---	-----	-----	-----	-----	----------------------------

Es importante tener en cuenta que para el control del desarrollo del Plan se debe seguir el siguiente sistema de seguimiento y control:

En primer lugar se deberá hacer seguimiento del cumplimiento estricto de las actividades, ya que estas apuntan al logro de resultados concretos y permiten que las acciones se desarrollen en forma efectiva, por tanto se debe controlar si el resultado esperado se cumplió y es exactamente el que se planteó en el Plan, es decir que apunta a las acciones planteadas y si se hizo en el tiempo acordado o planteado, ya que de no ser así deberá hacerse un ajuste a la programación de las actividades.

Esto seguirá el siguiente esquema de seguimiento:

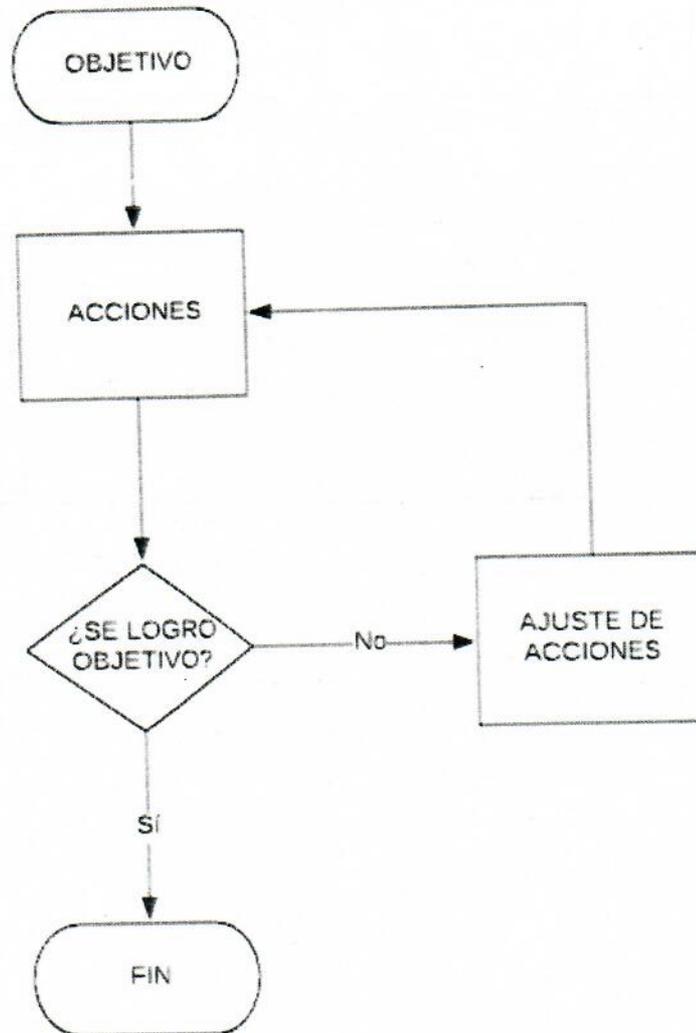
## PROCESO DE SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES



Sin embargo las acciones deben ser monitoreadas por todas las áreas, puesto que apuntan a lograr resultados o productos concretos que permiten el cumplimiento de los objetivos, esto quiere decir que deberá controlarse que los resultados efectivamente estén apuntando al logro de los objetivos del Plan.

En el proceso es necesario estar pendientes del logro de los objetivos planteados, de lo contrario es necesario hacer los ajustes necesarios para su cumplimiento. El esquema a seguir es el siguiente:

### PROCESO DE MONITOREO DE LAS ACCIONES

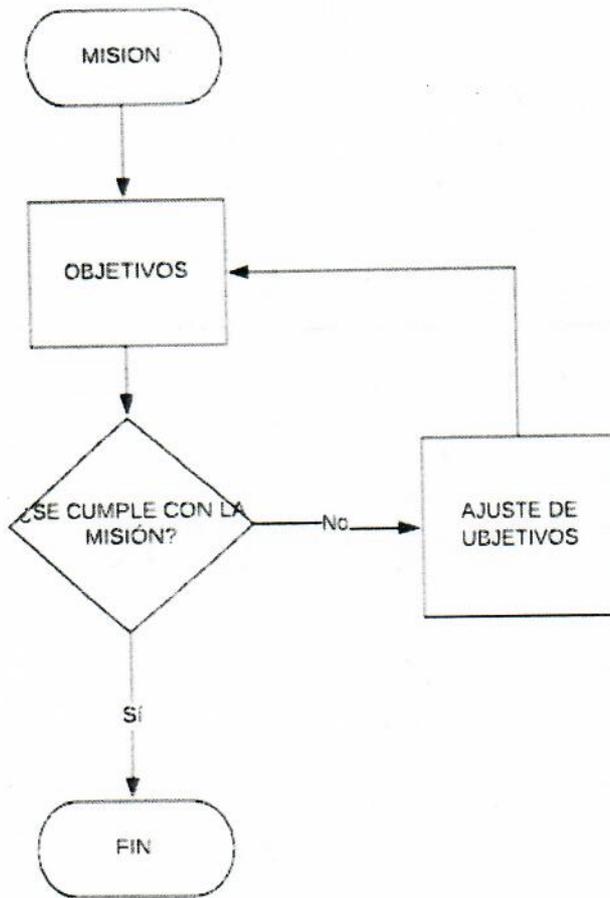


En cuanto a los objetivos estos deben ser evaluados acerca de su cumplimiento y efectividad en el desarrollo del plan para el cumplimiento de la Misión de la SBA y la posibilidad de logro de la Visión de la misma.

El proceso de evaluación de los objetivos tiene una secuencia parecida a los casos de las acciones y actividades, pero su ejecución requiere que se haga por los encargados de las áreas.

El proceso de evaluación sigue el siguiente esquema:

### PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS



---

**ANEXOS**

**Anexo**

**Fichas de indicadores de los objetivos estratégicos**

<b>FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L1P101</b>	
<b>Objetivo estratégico</b>	Mejorar las posibilidades de ingresos económicos de los beneficiarios
<b>Nombre del indicador</b>	% de Incremento de ingresos
<b>Definición</b>	Se trata de medir el resultado de las ventas logradas (lo que realmente se vendió) en los trabajos realizados por los beneficiarios, frente a las ventas esperadas (lo que se espera vender)
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado
<b>Línea base o valor base</b>	0
<b>Valor actual</b>	0
<b>Metas</b>	<b>2019</b>
	<b>2020</b>
	<b>2021</b>
	<b>2022</b>
<b>Justificación</b>	El desarrollo de negocios autosostenibles y la generación de capacidades de emprendimiento, deben verse reflejados en la mejora de los ingresos de los beneficiarios
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Es necesario hacer notar que se trata de los ingresos de los beneficiarias y no de la institución, por lo que este indicador solo debe medirse en función de los ingresos logrados producto de la actividad empresarial de los beneficiarios
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	$\frac{\text{Ventas logradas (Soles)}}{\text{Ventas esperadas (Soles)}} \times 100$
<b>Periodicidad de mediciones</b>	Trimestral
<b>Fuente de datos</b>	Programas sociales
<b>Fuentes de verificación</b>	Informe trimestral de cada programa social
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>	

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L1P102**

<b>Objetivo estratégico</b>	Posibilitar la Inserción de los beneficiarios de los programas sociales al mundo laboral.	
<b>Nombre del indicador</b>	Número de beneficiarios insertados	
<b>Definición</b>	Este indicador permite cuantificar el número de beneficiarios que se van insertando en el mundo laboral en las competencias en que fueron capacitados	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	Es necesario que los beneficiarios desarrollen algunas capacidades laborales que les permitan salir al medio con la capacidad de insertarse al mundo laboral, para lo cual se debe desarrollar un programa de desarrollo de competencias laborales y diseñar un plan de inserción en las capacidades adquiridas.	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Las principal limitación para el desarrollo y mejora de este indicador es que la permanencia de los beneficiarios, podría no ser el necesario para el desarrollo de las competencias y por tanto el plan debe contemplar esta situación.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de beneficiarios insertados al mundo laboral	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Programas sociales	
<b>Fuentes de verificación</b>	Informe trimestral de cada programa social	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>		

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L1P201**

<b>Objetivo estratégico</b>	Garantizar una vida sana y saludable de los beneficiarios	
<b>Nombre del indicador</b>	Nro. De beneficiarios que cumplen estándares de salud	
<b>Definición</b>	Este indicador está sujeto a los requisitos que manda el ministerio de Salud con respecto a la condición de salud que deben tener los beneficiarios	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	La Sociedad de Beneficencia está obligada a cumplir estándares de salud de los beneficiarios, por mandato del estado y este se debe cumplir en forma rigurosa.	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Entre las principales limitaciones se encuentra el hecho de que en algunas ocasiones los beneficiarios ingresan con niveles de salud que no cumplen los requisitos al momento de la medición, derivados de factores externos y no precisamente de la acción de los trabajadores y de la institución.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de beneficiarios que cumplen los estándares de salud, exigidos por el Estado	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Programas sociales	
<b>Fuentes de verificación</b>	Informe trimestral de cada programa social	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>		

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L1P301**

<b>Objetivo estratégico</b>	Asegurar la calidad educativa y de capacitación de los beneficiarios.	
<b>Nombre del indicador</b>	Número de Beneficiarios que cumplen estándares de calidad educativa y capacitación	
<b>Definición</b>	Este indicador está sujeto a los requisitos que manda el ministerio de Educación con respecto a la condición de salud que deben tener los beneficiarios	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	La Sociedad de Beneficencia está obligada a cumplir estándares de calidad educativa para los beneficiarios, por mandato del estado y este se debe cumplir en forma rigurosa.	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Este indicador puede tener problemas en su cálculo al tener la Sociedad de Beneficencia, que asumir la educación y capacitación de niños con problemas y adultos con limitaciones por la edad.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de beneficiarios que cumplen los estándares de salud, exigidos por el Estado	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Programas sociales	
<b>Fuentes de verificación</b>	Pruebas de certificación de calidad educativa y de capacidades	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>		

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L1P401**

<b>Objetivo estratégico</b>	Desarrollar el sentido de pertenencia y de cohesión social en los beneficiarios	
<b>Nombre del indicador</b>	Número de Beneficiarios que participan en actividades sociales	
<b>Definición</b>	El indicador no solo mide el número de beneficiarios que participan, sino principalmente las veces que participan. Es necesario aclarar que el número de participantes siempre será menor, pues un beneficiario podría participar más de una vez en diferentes eventos y lo que se pretende medir el número de participaciones globales.	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	Es necesario que los beneficiarios participen en diversos eventos sociales para así lograr una sana inserción en el medio y un empoderamiento frente al mismo.	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Los beneficiarios con problemas muy graves siempre serán los que menos participan y se parte del supuesto que los trabajadores tendrán sumo cuidado en la forma de lograr su participación.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de los participaciones en actividades sociales por parte de los beneficiarios	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Programas sociales	
<b>Fuentes de verificación</b>	Informe trimestral de cada programa social	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>		

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L1P501**

<b>Objetivo estratégico</b>	Generar autoestima y empoderamiento en los beneficiarios	
<b>Nombre del indicador</b>	Número de Beneficiarios empoderados	
<b>Definición</b>	El indicador mide el número de beneficiarios que cumplen con los niveles mínimos de empoderamiento preestablecidos por la Sociedad de Beneficencia	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Nivel de desagregación</b>		
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	Los beneficiarios para una buena inserción en el medio social requieren de un nivel de empoderamiento que debe ser medido por parte de la institución, a través de pruebas preestablecidas	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Hay que considerar que debido a problemas preexistentes en los beneficiarios en muchas ocasiones no se podrá lograr un adecuado nivel de empoderamiento.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de Beneficiarios que cumplen con el mínimo de nivel de empoderamiento considerado por La sociedad de Beneficencia para su inserción en el entorno social.	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Programas sociales	
<b>Fuentes de verificación</b>	Informe trimestral de cada programa social	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>		

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L2P101**

<b>Objetivo estratégico</b>	Incrementar la rentabilidad de las unidades productivas	
<b>Nombre del indicador</b>	Rentabilidad sobre el patrimonio	
<b>Definición</b>	Mide la capacidad de la institución de generar beneficios superiores a los invertidos en el patrimonio	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	La rentabilidad es un indicador de resultado producto de un incremento en las ventas, la creación de nuevos productos y de la disminución o eliminación de costos innecesarios, los cuales inciden en las utilidades que se generan al final de un periodo y esta utilidad al ser contrastada con el patrimonio (recursos con los que cuenta la institución), nos permiten saber si esta utilidad es realmente beneficiosa	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Es de suponer que el patrimonio de la institución, está claramente definido en los Balances generales y las utilidades logradas se calculan a través de los estados de resultados. El problema surge por la limitación para su cálculo frecuente y actualizado por no contar con mecanismos de cálculo eficientes (software, equipos, y comunicación de las diferentes áreas a tiempo)	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	$Rentabilidad = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio} \times 100$	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Estados Financieros	
<b>Fuentes de verificación</b>	Balance General y estado ganancias y pérdidas	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>	Contabilidad	

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L2P102**

<b>Objetivo estratégico</b>	Lograr la sostenibilidad a largo plazo de las unidades productivas.	
<b>Nombre del indicador</b>	Porcentaje de utilidades destinadas a la reinversión	
<b>Definición</b>	Mide el porcentaje de las utilidades destinadas a la reinversión para el aumento de los bienes de la institución y del capital de trabajo de las unidades productivas	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Nivel de desagregación</b>		
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	El crecimiento de la institución se da por el crecimiento de sus activos fijos, pero su vez debe ser controlado por un flujo de caja que nos vaya orientando sobre las necesidades de utilización e incremento de capital de trabajo.	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Las limitaciones están en la toma de decisiones, que si esta no se basa en estudios previos que indiquen la rentabilidad de las inversiones, podría estar cayéndose en generar infraestructura que no genera valor, por lo que esto debe ir acompañado de flujos de evaluación económica y financiera para evaluar los niveles de rentabilidad a través de indicadores como VAN y TIR	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	$A = \frac{\text{Inversión realizada (soles)} \times 100}{\text{Utilidad Neta}}$	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Informes de avance, Memoria anual	
<b>Fuentes de verificación</b>	Expedientes técnicos, actas de sesión del Directorio	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>	Administración	

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L2P103**

<b>Objetivo estratégico</b>	Mantener una estructura financiera sólida
<b>Nombre del indicador</b>	Ratio de Liquidez
<b>Definición</b>	Indicador que mide la capacidad que tiene la institución para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado
<b>Línea base o valor base</b>	0
<b>Valor actual</b>	0
<b>Metas</b>	<b>2019</b>
	<b>2020</b>
	<b>2021</b>
	<b>2022</b>
<b>Justificación</b>	Este ratio nos permite medir el grado de eficiencia en tesorería y mide la capacidad de la institución para hacer frente sin dificultades las obligaciones inmediatas
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	<p>Se espera que el resultado sea igual a 1, así se podría afirmar que por cada sol de duda se cuenta con un sol para poder pagarlo. Si el resultado es mayor que 1, se considera que la institución goza de buena salud financiera, pero si este es muy grande, entonces indica que se tiene un exceso de recursos en el activo que no está siendo explotado adecuadamente.</p> <p>Si el resultado es menor que 1 quiere decir que la institución tiene dificultades para asumir las obligaciones contraídas para el corto plazo (menos de un año)</p>
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral
<b>Fuente de datos</b>	Balance general
<b>Fuentes de verificación</b>	Informe de Tesorería, Informe de Contabilidad, informe de administración
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>	Tesorería

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L2P201**

<b>Objetivo estratégico</b>	Generar confianza y satisfacción en los clientes	
<b>Nombre del indicador</b>	% de clientes satisfechos	
<b>Definición</b>	Indica el porcentaje de los clientes satisfechos con los productos y servicios que brinda la institución	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Nivel de desagregación</b>		
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	Es necesario conocer los niveles de satisfacción de los clientes de las unidades productivas o de negocios para así establecer las mejoras a realizar dentro de la institución y establecer los criterios de imagen institucional	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	El indicador se determina a través de un ficha de encuesta pre elaborada, en donde se calcula el porcentaje de clientes satisfechos, de acuerdo a los criterios previos, considerados en la elaboración de la encuesta,	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	Porcentaje de clientes que manifestaron estar satisfechos en la encuesta realizada	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Informe de marketing	
<b>Fuentes de verificación</b>	Fichas de encuesta, informes de resultado de la encuesta.	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>	Marketing	

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L2P202**

<b>Objetivo estratégico</b>	. Incrementar la cartera clientes.	
<b>Nombre del indicador</b>	Nro. de clientes nuevos	
<b>Definición</b>	Mide el número de clientes nuevos logrados entre periodos de medición.	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	Es importante hacer crecer la cartera de clientes, lo que se puede lograr de diversas formas, puede ser a través de la colocación de nuevos productos, la diversificación de algunos servicios o bien el mejoramiento de los mismos y la atracción por medios masivos de marketing, etc.	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Existen casos en que el comprador solo se limite a una sola compra o adquisición, lo que no permite la ampliación de la cartera a futuro.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de clientes nuevos logrados en un determinado periodo	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Cartera de clientes del Área comercial	
<b>Fuentes de verificación</b>	Registros de ventas, facturas	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>		

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L2P301**

<b>Objetivo estratégico</b>	Optimización y racionalización de las operaciones
<b>Nombre del indicador</b>	Productividad
<b>Definición</b>	Es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costos, etc.) durante un periodo determinado
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado
<b>Línea base o valor base</b>	0
<b>Valor actual</b>	0
<b>Metas</b>	<b>2019</b>
	<b>2020</b>
	<b>2021</b>
	<b>2022</b>
<b>Justificación</b>	Es importante contar con mediciones de la eficiencia del uso de los factores de producción y de la capacidad y eficiencia en las labores de servicio para sí poder efectuar las mejoras necesarias para el buen desempeño de la institución
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Este indicador puede medirse en cada unidad productiva y en forma global para toda la institución, midiendo así la eficiencia de cada factor. Por lo que requiere previamente definir los factores que serán evaluados.
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	$\text{Productividad} = (\text{Producción obtenida (S/.)} / \text{Recursos empleados (S/.)})$
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral
<b>Fuente de datos</b>	Unidades productivas o de negocios
<b>Fuentes de verificación</b>	Reportes de operaciones y gastos de las unidades productivas
<b>Organo o entidad responsable de la medición</b>	

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L2P302**

<b>Objetivo estratégico</b>	Asegurar estándares de calidad exigidos	
<b>Nombre del indicador</b>	Retrabajos	
<b>Definición</b>	Mide las pérdidas de calidad de la institución	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Línea base o valor base</b>		0
<b>Valor actual</b>		0
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	Las pérdidas de eficiencia y mal uso de los recursos genera tener que rehacer algunos productos o bien revisar y rearmar algunos servicios, a estos se llama retrabajos, y esta es una de las medidas de pérdida de calidad de una institución	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	En algunos casos estos retrabajos no son medidos o son escondidos por parte de los trabajadores, por lo que exige no solo hacer seguimiento sino así también una toma de consciencia para permitir las mejoras necesarias.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	$\text{Retrabajos} = \frac{\text{Retrabajos}}{\text{Cantidad producida}} \times 100$	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Informe mensual de acciones, actividades y ocurrencias de cada unidad productiva o de negocios	
<b>Fuentes de verificación</b>	Informe de ocurrencias dentro de cada unidad productiva o de negocios	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>		

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L2P303**

<b>Objetivo estratégico</b>	Mejorar las actividades comerciales	
<b>Nombre del indicador</b>	Porcentaje de incremento de ventas	
<b>Definición</b>	Mide el incremento que se tiene de las ventas realizadas durante diferentes periodos, debido a las acciones y actividades marketing.	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>		
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	El incremento de las ventas requiere muchas veces fuertes campañas de marketing, entrenamiento de la fuerza de ventas y estas acciones no necesariamente están a cargo de la gerencia comercial, sino a cargo de marketing. Por lo que cada unidad productiva o de negocios, deberá contar con su plan anual de ventas.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	$\frac{\text{Ventas del periodo actual} - \text{ventas del periodo anterior}}{\text{Ventas del periodo anterior}} \times 100$	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Informe de Gerencia comercial	
<b>Fuentes de verificación</b>	Informe de ventas, ventas registradas, facturas emitidas	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>	Gerencia comercial	

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L2P401	
<b>Objetivo estratégico</b>	Mejorar la efectividad del personal
<b>Nombre del indicador</b>	Incremento de productos/servicios colocados
<b>Definición</b>	Mide los incrementos de ventas de los productos /servicios por acciones directamente relacionadas por el personal a cargo.
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado
<b>Línea base o valor base</b>	0
<b>Valor actual</b>	0
<b>Metas</b>	2019
	2020
	2021
	2022
<b>Justificación</b>	El personal de cada unidad productiva tiene como misión lograr colocar sus productos/servicios para así poder generar las utilidades y ganancias esperadas por parte de la institución, por ello se pretende medir la efectividad del personal en estas acciones.
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Solo mide los logros del personal a cargo de las ventas en cada periodo
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	$\frac{\text{Número de productos – servicios colocados}}{\text{Número de productos – servicios programados}}$
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral
<b>Fuente de datos</b>	Informe de ventas de cada unidad productiva o de negocios
<b>Fuentes de verificación</b>	informe de ventas, ventas registradas, facturas emitidas
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>	

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L2P402**

<b>Objetivo estratégico</b>	. Mejorar el ambiente de trabajo.	
<b>Nombre del indicador</b>	incidencias y quejas en el trabajo	
<b>Definición</b>	Mide el nivel de satisfacción de los trabajador4es en de las unidades productivas y de negocios.	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	Es importante para cualquier institución tener plena satisfacción del personal con su trabajo y con su institución, por lo que se hace necesario contar con una medición de esta para superar los problemas y mejorar el funcionamiento institucional.	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	La s limitaciones que se presentan generalmente se presentan por la poca confianza de los trabajadores en recibir respuesta a sus reclamos o el miedo a ser amonestados o castigados.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	Sumatoria del número de incidencias y quejas en el trabajo.	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	Trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Talento Humano	
<b>Fuentes de verificación</b>		
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>		

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L2P403**

<b>Objetivo estratégico</b>	Desarrollo de competencias personales y laborales de los colaboradores de la institución.	
<b>Nombre del indicador</b>	% de competencias adquiridas	
<b>Definición</b>	Mide el grado de potenciación del recurso humano.	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Nivel de desagregación</b>		
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	Es importante que la institución establezca permanentemente programas de mejora de las capacidades del personal en todos los niveles, por lo que las competencias a alcanzar son diversas en cada área.	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Este indicador parte del planteamiento de un conjunto de competencias que se deben lograr en los trabajadores antes de iniciar su capacitación e inducción, por lo que al final debe ser medido entre lo logrado y lo que fue previsto.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	$\frac{\text{Competencias logradas}}{\text{competencias planteadas}} \times 100c$	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Informe de Talento Humano	
<b>Fuentes de verificación</b>	Registros de capacitación, registros de asistencias, fichas de cada trabajador	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>	Talento Humano	

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L3P101**

<b>Objetivo estratégico</b>	Garantizar la transparencia del accionar de la Beneficencia.	
<b>Nombre del indicador</b>	Nro. de Comentarios y críticas recibidos	
<b>Definición</b>	El indicador mide la imagen institucional	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Nivel de desagregación</b>		
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	Toda institución requiere saber cómo es percibida en el entorno social y en el caso de la Sociedad de Beneficencia Arequipa, esta medición es muy importante pues su accionar está dirigida a la satisfacción social en general.	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Solo mide los comentarios y críticas negativas. Podría si se quiere también medir los comentarios y críticas positivas.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de comentarios y críticas recibidos	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Informe de Imagen institucional	
<b>Fuentes de verificación</b>	Registros de seguimiento de medios de comunicación y redes sociales	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>		

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L3P102**

<b>Objetivo estratégico</b>	Fortalecer el clima institucional.	
<b>Nombre del indicador</b>	proyectos y propuestas presentados por los trabajadores	
<b>Definición</b>	Mide el grado de involucramiento de los trabajadores con la institución, su misión y su visión.	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>		
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Al medir en conjunto los proyectos y las propuestas, este indicador puede ser viciado por la alta cantidad de propuestas frente a los proyectos. Podría separarse esta medición en dos partes, una exclusivamente para propuestas y otra para proyectos.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de proyectos y propuestas presentados por los trabajadores	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Informe de administración	
<b>Fuentes de verificación</b>	Registro de propuestas presentadas, Registros de proyectos presentados	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>		

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L3P201**

<b>Objetivo estratégico</b>	Mejora y creación de infraestructura institucional	
<b>Nombre del indicador</b>	Nueva infraestructura	
<b>Definición</b>	Mide las inversiones realmente realizadas entre periodos de medición	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	Permite tener claro los montos de inversión realizados en cada periodo de medición.	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Los periodos de medición deben ser estrictamente definidos y realizada la medición con periodicidad exacta para así poder hacer un seguimiento estricto de como avanza la institución en la creación de nueva infraestructura.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de inversiones realizadas en nueva infraestructura en el periodo de medición (en soles)	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Informe de unidades productivas, informe de programas sociales, informes de diferentes áreas, informe de administración, informe de gerencia	
<b>Fuentes de verificación</b>		
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>	Gerencia general	

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L4P101**

<b>Objetivo estratégico</b>	Asegurar la presencia de la Beneficencia en los espacios provinciales, regionales y nacionales.	
<b>Nombre del indicador</b>	Nro. de Propuestas de participación en espacios públicos	
<b>Definición</b>		
<b>Tipo de indicador</b>	De exultado	
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	la proactividad de los trabajadores y staff de profesionales se mide principalmente por los espacios que ellos mismos propician y buscan para hacer conocer sus actividades y poner de relevancia los logros y cumplimiento de metas de la institución	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	La principal limitación se presenta por la pasividad y el letargo de los trabajadores cuando no están comprometidos con la institución, por lo que depende de la mejora del ambiente de trabajo, las capacitaciones y el desarrollo de habilidades y competencias.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de propuestas de participación en espacios públicos.	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Registro de propuestas de participación en eventos públicos, registro de participación de los trabajadores en eventos públicos	
<b>Fuentes de verificación</b>		
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>		

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L4P102**

<b>Objetivo estratégico</b>	Posicionar socialmente la Beneficencia en los espacios provinciales, regionales y nacionales.	
<b>Nombre del indicador</b>	Nro. de Invitaciones recibidas para participación en eventos públicos	
<b>Definición</b>	Mide la presencia lograda por la institución en el espacio público	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>Línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	Es necesario hacer seguimiento a la presencia que va logrando la institución fuera de su radio de acción cotidiano, así las invitaciones recibidas nos dan esta medida.	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Si el área de imagen institucional no asume la preocupación de posicionar la institución como un ente orgánico importante en el espacio público este indicador tendrá mediciones muy bajas o en algunos periodos inexistentes.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de invitaciones recibidas para participación en eventos públicos	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Informe de Imagen Institucional, Informe de Gerencia general	
<b>Fuentes de verificación</b>	Registro de invitaciones recibidas, informe de participaciones logradas por invitación	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>	Imagen Institucional	

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L4P201**

<b>Objetivo estratégico</b>	Impulso del desarrollo tecnológico de la beneficencia	
<b>Nombre del indicador</b>	Nro. de Investigaciones y estudios realizados	
<b>Definición</b>	Mide el grado de involucramiento de la institución con el desarrollo de los avances tecnológicos de todo nivel	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	Es muy importante que las instituciones y principalmente aquellas que tiene un alto involucramiento con la población (en este caso población vulnerable), tengan información conceptual, estadística y metodológica de sus accionar y también de los estudios de mejora de procesos y procedimientos por diversos medios.	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	la generación de alianzas estratégicas con la academia es importante, pues muchas veces los trabajadores sustentan su falta de desarrollo en la falta de tiempo, Por ello es necesario contar con la academia para así poder determinar las personas que llevaran a cabo la investigación en sí y quienes serán las personas que recopilen la información y puedan sistematizarla.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de investigaciones y estudios realizados	
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Informe de Administración, Informe de Gerencia general.	
<b>Fuentes de verificación</b>	Registro de investigaciones y estudios realizados, Archivo de documentos de investigación y estudios realizados	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>		

**FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO L4P202**

<b>Objetivo estratégico</b>	Mejorar las capacidades de las unidades productivas y de los programas sociales	
<b>Nombre del indicador</b>	Nro. de Trabajadores capacitados que aplican nuevas herramientas	
<b>Definición</b>	Mide El compromiso de los trabajadores de aplicar las técnicas, metodologías procesos y otros aprendidos en las capacitaciones	
<b>Tipo de indicador</b>	De resultado	
<b>línea base o valor base</b>	0	
<b>Valor actual</b>	0	
<b>Metas</b>	<b>2019</b>	
	<b>2020</b>	
	<b>2021</b>	
	<b>2022</b>	
<b>Justificación</b>	La capacitación conlleva al mejoramiento continuo de la institución, pero si esta no se aplica puede resultar en gasto y no en inversión, por ello es necesario establecer un mecanismo de control y medición de los resultados en cuanto a la aplicación de los nuevos conocimientos, metodologías y otros logrados por parte de los trabajadores en las capacitaciones.	
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Los trabajadores muchas veces reciben diversas capacitaciones pero estas no son aplicadas porque les parece que no funcionan o bien porque no les interesa. Para ello se deberá realizar un cuestionario que permita dimensionar los aspectos para que esto suceda y al mismo tiempo nos dé idea de cómo se está aplicando lo aprendido.	
<b>Método o fórmula de cálculo</b>		
<b>Periodicidad de mediciones</b>	trimestral	
<b>Fuente de datos</b>	Informe de Talento Humano	
<b>Fuentes de verificación</b>	Registro de asistencia a capacitaciones, registro de evaluación de las capacitaciones recibidas, cuestionario de evaluación de aplicación de las capacitaciones recibidas.	
<b>Órgano o entidad responsable de la medición</b>	Talento Humano	