



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

GESTIÓN DE RELANZAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL PRORURAL

Giovanna Arellano-Cabo

Lima, agosto de 2016

PAD Escuela de Dirección

Maestría en Gobierno de Organizaciones

Arellano, G. (2016). *Gestión de relanzamiento de la Asociación Civil ProRural* (Trabajo de investigación de Magíster en Gobierno de las Organizaciones). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



**MAESTRÍA EN GOBIERNO
DE ORGANIZACIONES**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN GOBIERNO DE ORGANIZACIONES**

**GESTIÓN DE RELANZAMIENTO DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL PRORURAL**

GIOVANNA CELIA SOCORRO ARELLANO CABO

Lima, 08 agosto del 2016

DEDICATORIA

A mi padre Tomás, que nos enseñó a respetar a las personas y a mi madre Bertha que siempre está mirando el futuro con gran ilusión.

A mis amados hijos José Carlos y Carlos Alfonso, hombres buenos dones que Dios ha tenido a bien confiarme.

A mi abuela materna Doña Zoraida Alejandrina Arce Vda. de Cabo una gran dama.

PRÓLOGO

Soy una mujer enamorada de la vida y de la oportunidad que ella representa, si me pregunto porque pienso así, debe ser porque he recibido mucho durante este caminar en nuestro maravilloso devenir y en especial de mi amada familia.

Aprendí que la vida de cara a Dios es la realidad de la perfección y que el ejercicio profesional bien realizado y con mucho amor es su práctica para alcanzarlo. Y es así que se va abriendo camino gobernando nuestra libertad que nos permite **“Poder”, “Saber” y “Querer”**; y de esta forma servir mejor.

Mi abuela Zoraida me decía entre tantas maravillosas conversaciones que hoy recuerdo, **“Que cuando nacíamos nos decían al oído nuestra misión”**, pero con el ruido de nuestro entorno no la tenemos muy clara, y encontrarla era lo que debíamos hacer ya que solos no podíamos, por eso debíamos buscar ayuda y nunca desanimarse.

Todo lo mencionado y más, que sería largo de contar en estas líneas me motivo a realizar este trabajo de investigación. Teniendo como principal objetivo poder contribuir en la autogeneración de recursos para la **“Asociación Civil ProRural”**, que da la oportunidad a muchas personas de tener un espacio donde no solamente se adquieran conocimientos que son muy importantes, tanto en calidad como en cantidad, sino ayudar a cada familia a mirar su intimidad mediante una formación integral y de esta manera encontrar esa misión que tenemos todos los que vivimos en este hermoso país llamado Perú.

“*La Educación por Alternancia*”, representa aquella posibilidad que muchas personas tengan la oportunidad de formación, o más de la que tuve o tienen mis amados hijos y mis queridos colaboradores.

Durante el ejercicio de mi profesión generalmente he atendido o conocido empresas, instituciones, organizaciones pequeñas, medianas, grandes y corporaciones que adolecen del último nivel del Octógono. Y el éxito de nuestra gestión como empresa fue y sigue siendo diseñar modelos de *Gestión Viva o Humanizada* formulada a medida por empresa, producto o servicio a la que llamamos “El Zapato de la Cenicienta.”

Por eso cuando tuve el privilegio de conocer que ProRural existía y realizaba una labor viva e integral, mi interés en conocerla me guió a trabajar este documento.

He visto en ProRural, todo lo contrario que como profesional había conocido y atendido hasta ese momento; es decir, es el caso donde el *producto final* -sin proponérselo- estaba difuminando al origen por falta de gestión institucional por objetivos con lineamientos concretos digeribles sobre todo a las autoridades, y la ignorancia de las mismas en el tema.

Es así que iniciamos este trabajo de “**Gestión de Relanzamiento de ProRural**”, de la mano con otras instituciones educativas, gremios y de la mano del sector privado que no solo permitirá el auto sostenimiento de ProRural, sino contribuirá de manera mucho más directa a la formación de los futuros directivos de las antes mencionadas, y enseñar en forma directa a las empresas, gremios e instituciones la importancia que tiene la persona en toda organización.

Tenemos en proceso la firma de un convenio institucional con el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado de la Construcción – Capeco, con el fin que ProRural proporcione no solo a los alumnos del instituto sino también a sus profesores y directivos una formación integral. Este convenio se ira haciendo extensivo poco a poco en las Asociaciones Regionales Capeco.

Por otro lado hemos armado la “División Amigos de ProRural”, conformada por empresas del sector privado que por medio de sus propietarios o directivos han ido conociendo de primera mano la misión de ProRural.

Los amigos de ProRural podrán adquirir una membresía y recibir unas horas de consultoría específicas según su necesidad y sector. Esta División cuenta con profesionales de primer nivel que aportan horas de su trabajo profesional como voluntarios para la atención de dichas consultorías.

Lo que busco con este trabajo y su aplicación, es luchar contra una cultura donde la percepción del bien moral ha ido trágicamente oscureciéndose, a pesar que esté tan de moda hablar de lucha contra la corrupción o de ética. Tengo la esperanza que ProRural, sus nuevos aliados y amigos contribuirán a que las jóvenes generaciones descubran en que consiste la dignidad de la persona y que su motivación sea la de ProRural en su actuar cotidiano, motivación racional por motivos trascendentes

Giovanna Arellano Cabo

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Pablo Ferreiro y al Dr. Manuel Álcazar por haber decidido complicarse la vida y darse en plenitud ayudar a más de uno.

Al Padre Juan Armas por sus alegres clases donde la naturalidad siempre estuvo presente.

Al Ing. David Bauman que realiza una misión titánica en ProRural y siempre está dispuesto ayudar.

INDICE

PRÓLOGO	IV
AGRADECIMIENTOS	VII
TABLA DE ABREVIATURAS	IX
1. INTRODUCCIÓN	X
2. CAPÍTULOS	XIII
2.1. ¿Qué es ProRural?	XIV
2.2. Historia en el Mundo	XIV
2.3. Conceptos Claves del Modelo Pedagógico Formativo	XV
2.4. Historia en el Perú	XVI
2.5. Algunos Logros	XVII
2.6. Reconocimientos Recibidos	XIX
3. OCTÓGONO	XX
4. MODELO DE GESTION – PLANTEADA	XXIII
4.1. Introducción	XXIV
4.2. Conceptos Analíticos	XXV
4.3. Dirección por Objetivos	XXVI
4.4. Fuentes de Financiamientos	XXXII
4.5. Ratios	XXXIII
5. PLANTEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO	XXXV
5.1 Plan Estratégico:	XXXVI
5.2 Mapa Estratégico	XXXVII
6. PLAN DE ACCIÓN	XXXVIII
6.1 Iniciativas Estratégicas a realizar	XXXIX
7. CONCLUSIONES	XL
8. APÉNDICE	XLIII
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	LXVI

TABLA DE ABREVIATURAS

SIGLAS	NOMBRES
CAPECO	Cámara Peruana de la Construcción
CRFA	Centros Rurales de Formación en Alternancia
PRORURAL	Asociación Para la Educación y El Desarrollo Rural
MINEDU	Ministerio de Educación
SUNARP	Superintendencia Nacional de Registros Públicos
INEI	Instituto Nacional de Estadística é Informática.

1. INTRODUCCIÓN

El Perú es un país emergente con rasgos sustanciales y singulares que lo presenta ante los ojos del mundo con un gran valor diferencial. Las complejidades geográficas que presenta, manifestadas en las elevaciones de la Cordillera de los Andes y en las corrientes que se originan en el Océano Pacífico, provocan las más diversas situaciones climáticas como son:

- La Costa Desértica.
- La Puna de los Altos Andes.
- La Selva Tropical de la Cuenca Amazónica.¹

Lo mencionado hace que el Perú sea un territorio muy abundante en recursos naturales de diversos tipos. Su población de más de 31 millones de personas (INEI-2015) se caracteriza por un origen multiétnico, principalmente de sustrato indígena con sumatoria de ascendencia asiática, europea y africana.

Entre las principales actividades que se desarrollan en el suelo peruano y que contribuyen a sus principales ingresos tenemos:

- Agricultura.
- Pesca.
- Minería.
- Algunas manufacturas textiles.

Cabe mencionar que la diversidad citada origina algunos desencuentros como:

- Marcadas diferencias materiales entre unos y otros.
- Conceptos muy diferentes sobre el mismo asunto.
- Modos muy diferentes de pensar y ver la realidad.

¹ Según Javier Pulgar Vidal, geógrafo

Es importante tener presente que la realidad económica del Perú en las últimas dos décadas han presentado un mayor crecimiento económico; sin embargo en muchas regiones del país aparecieron protestas violentas y manifestaciones de todo tipo de descontento, como por ejemplo contra nuevos desarrollos mineros y políticas del gobierno central como regional.

Si bien es cierto que en el país existe pobreza, realmente podría plantear que estas manifestaciones de violencia u oposición dejan ver **LA DIVERSIDAD** y la complejidad que caracteriza a la sociedad peruana. Y dado que no se consigue una **COMUNICACIÓN** entre los involucrados estas situaciones de conflicto lamentablemente son cada vez más frecuentes, dando como resultado un terrible problema social que no sólo frena el desarrollo, sino lastima en forma directa a las personas que en muchos casos no tienen claro que pasa y porqué.

Entonces no se aprovecha los enormes recursos naturales que mencionamos al inicio del presente documento, que nos hace un país con muchas oportunidades pero por esta falta de conceptualización óptima no sé busque *el bien común siempre*.

Bajo todo lo descrito es necesario trabajar en lo que nos une como peruanos y sobretodo como **PERSONAS**, que tenemos el enorme privilegio de haber nacido y vivir en esta hermosa tierra. Debemos ayudar a recordar que somos un país de **FAMILIA**, que somos personas que nos da mucha ilusión trabajar para que nuestros hijos sean hombres y mujeres de bien. Que cuando “*Falta Casa*”²vienen las confusiones y el desaliento.

² Zoraida Arce de Cabo

2. CAPÍTULOS

2.1. ¿Qué es ProRural?

Es indudable que el Perú muestra una geografía muy rica que posibilita el desarrollo de ProRural.

*“se llama chala a las tierras que lindan con el mar en el lado occidental del declive andino; yunga a las tierras de clima cálido de los valles y quebradas que trepan al Ande inmediatamente después de la chala, y a los valles y quebradas de igual clima que se extienden en el declive oriental andino; quechua a las tierras templadas que se extienden en ambos declives; suni a las tierras frías; puna a los altiplanos muy fríos, janca a las cumbres nevadas o regiones blancas del país, rupa-rupa a las selvas altas ubicadas en el declive oriental de los Andes; y Amazonia o selva baja a la inmensa llanura por donde discurren los ríos que van a desembocar al Atlántico.”*³

La Asociación Para La Educación y El Desarrollo Rural (ProRural), es una persona jurídica de derecho privado constituido en el Perú, bajo la forma de asociación civil sin fines de lucro. Tiene operaciones en el Perú desde el año 2000. Tiene como objetivo promover el desarrollo a través de la educación y el desarrollo de las capacidades humanas del poblador rural.

ProRural, ha tenido, tiene y tendrá como principal tarea la Gestión Integral de la generación, implementación, supervisión y seguimiento del Sistema de Educación en Alternancia a través de los Centros Rurales de Formación en Alternancia (CRFA) en el país.

2.2. Historia en el Mundo (Apéndice 1)

La propuesta pedagógica por alternancia nació en Francia, en una comuna rural entre los años 1935 y 1937 antes de la segunda guerra mundial, donde un pequeño grupo de campesinos no contentos con la calidad de la educación que se les impartía a sus menores hijos en la ciudad, liderados por Jean Peyrat dirigente local y con el

³ Según Javier Pulgar Vidal, geógrafo

acompañamiento del sacerdote Perre Joseph Granereau, dan inicio a un proceso formativo de jóvenes de la comuna rural a la cual se denominaría “**Maison Familiale Rurale.**”

Debido al éxito alcanzado en el tiempo, esta propuesta pedagógica formativa se extendió por Europa, África, América Latina, Oceanía y Asia. Actualmente existen aproximadamente Centros de Formación en Alternancia en 41 países.

La propuesta buscaba en forma fundamental ofrecer a los adolescentes de la población rural alternativas de crecimiento formativo y cognoscitivo cercanas a sus hogares que les permitieran instruirse realmente para poder de esta manera tener una calificación para el trabajo de campo, de esta forma se les podría retener y así evitar el abandono de las labores rurales.

Esta metodología implicaba una nueva posibilidad formativa muy interesante para la juventud rural y sobre todo hacia posible la **ALTERNANCIA** entre el tiempo con su centro formador y el tiempo con su familia, célula fundamental de toda sociedad.

Esta nueva propuesta dio origen a un aporte muy importante, pieza clave la generación de **RESPONSABILIDAD** asumida por los **PADRES DE FAMILIA** respecto a sus hijos.

2.3. Conceptos Claves del Modelo Pedagógico Formativo

- Los padres son los principales responsables de la educación de los hijos.

- Rol del formador, la definición de un perfil especial distinto al profesor, el mismo que junto a las capacidades pedagógicas deberá tener conocimientos técnicos de actividades agrícolas sin olvidar la formación humana.
- Independencia en su gestión administrativa. En su mayoría no son estatales, es decir pertenecen a los padres de familia; hay algunas excepciones como algunos centros cuyo suelo pertenece al Estado, pero son gestionados por el sector privado.
- Conocimiento concreto de la importancia de la formación de la persona para una mejor calidad de vida que repercutirá como consecuencia lógica sobre el bien común de su familia, localidad, provincia y país.
- Valoración real de la oportunidad del trabajo del campo no solo como medio de subsistencia sino como oportunidad de mejora personal, familiar, social, económica, etc.

2.4. Historia en el Perú

En el Perú, este modelo de Gestión Integral Pedagógico nació en el 2000 (inscripción SUNARP 16 de agosto 2000); y, se presentó la propuesta al Minedu en octubre del 2001.

Los tres primeros Centros Rurales de Formación en Alternancia (CRFA), empezaron a operar en abril del 2002 y se ubicaron uno en Piura y dos en el Cuzco los mismos que son:

- Catac Ccaos, Palo Parado, Catacaos – Piura.
- Waynakunaq Riqcharinan Wasi, Muñapata – Cuzco.
- Waynakunaq Yachaywasin, San Sebastián/Occopata – Cuzco.

Desde el 2002 han crecido a lo largo del territorio peruano y cuenta con 67 CRFA distribuidos de la siguiente manera; 41 de la red de ProRural, 5 de Aldeas Qullana, 21 de la red del Ministerio de Educación.

2.4.1. Red ProRural (Apéndice 2)

Actualmente la red ProRural está compuesta por 41 centros instalados en los siguientes departamentos:

- Piura
- Lambayeque
- La Libertad
- Lima
- Arequipa
- Cajamarca
- Cuzco
- Apurímac
- Puno
- Huánuco
- San Martín

2.5. Algunos Logros

- Convenios con el Ministerio de Educación–ProRural–Aldeas Qullana impulsaron el desarrollo de la propuesta. Bajo estos convenios vienen funcionando 46 CRFA, 11 regiones, con un total de 5750 estudiantes,

- Fomentar el desarrollo de 1ro a 4to grado desarrollando proyectos productivos en el 2014, los que se distribuyeron como sigue:
 - ✓ Sector Primario 95.60 %
 - ✓ Sector Secundario 2 %
 - ✓ Sector Técnico 1.5%
- De los 2376 egresados de ProRural en el 2014, el 20.30% están ejecutando su plan de negocio.
- El 60% de egresados cursan estudios superiores universitarios y técnicos, los restantes se han integrado al sector productivo (bienes y servicios), el 30 % dependientes, 8% independientes y el 2% ambos.
- El 85% de los egresados permanece o mantiene relación estrecha con su familia y localidad.
- Cada CRFA tiene un Plan de Formación Profesional y Humano específico respetando las características de la localidad.
- El currículo oficial se organiza y despliega en función de dicho Plan.
- El desarrollo de capacidades de emprendimiento e innovación se estimula desde los primeros años de secundaria, a través de proyectos productivos que cada estudiante trabaja en familia.
- De los 2376 estudiantes egresados al 2014, el 95% ha sustentado su plan de negocios.
- El Ministerio de Educación ha reconocido el Plan de Estudios y la carga horaria de los monitores, emitiendo una directiva específica para su contratación y ha suspendido la racionalización de plazas de los CRFA.
- Se encuentra en plena elaboración **Los Lineamientos de Política de Educación Secundaria** y la directiva que la operara.

- El apoyo del municipio y del Gobierno Regional han ido creciendo progresivamente, siendo para algunos CRFA el principal aliado. Siendo este apoyo de lo más variado como:
 - ✓ Pago de algunos monitores.
 - ✓ Equipamiento.
 - ✓ Movilidad para actividades académicas
 - ✓ Alimentos.
 - ✓ Infraestructura.

2.6. Reconocimientos Recibidos

- Distinción del **Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa–ILCE** por calidad y equidad, formación docente y educativa incluyente 2005.
- Premio **Esteban Campodónico Figallo**, en el área de Servicios Directivos a la Sociedad, como reconocimiento a los importantes servicios que ésta prestando a la educación en las zonas rurales del país 2006.
- Premio **Integración y Solidaridad** de Radio Programas del Perú en la categoría Institucional 2006.
- Premio **Ciudadanos al Día** por Buenas Prácticas en la Gestión Pública, en el área de la educación 2010.
- Premio **Fundación Qatar–Premio Wisse**; Seis innovaciones en educación más consistentes 2014, cabe mencionar que este premio es considerado el Premio Nobel de la innovación educativa.

3. OCTÓGONO

ANÁLISIS PARA DIAGNOSTICAR		NIVEL
	<p>ENTORNO EXTERNO</p> <p>1. Asociación Civil Sin Fines de Lucro, 2. A tiende al Sector Educación de la población rural peruano, 3. Competencias de los Dueños.</p>	
	<p>SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y CONTROL</p> <p>1. Autogestión 2. Autocontrol, no existe un programa de premios y sanciones 3. Remuneraciones estándar al mercado.</p>	<p>ESTRUCTURA FORMAL</p> <p>1. Directorio: Presidente, Vice-Presidente, Secretario. 2. Personal Administrativo España y Perú, un asistente de gestión económica y uno logístico, 2 asistentes secretariales, contador externo. 3. Plana de Monitores.</p> <p>1ER</p>
<p>ESTRATEGIA</p> <p>1. Promover el desarrollo rural a través de la educación y el desarrollo de las capacidades humanas del poblador rural, 2. La principal tarea es gestionar el diseño, implementación y control del sistema de educación en alternancia (CRFA) a nivel nacional en base a convenios con el sector educación, gobiernos regionales, gobiernos locales, comunidad. 3. Morosidad cero, 4. Nivel de apalancamiento bajo.</p>		
	<p>ESTILOS DE DIRECCIÓN</p> <p>1. Comunicación / Participación Directa. 2. Participación activa de los padres de familia.</p>	<p>ESTRUCTURA REAL</p> <p>1. Carencia de gestión comercial. 2. Carencia de gestión financiera. 3. Gran Fortaleza en Operaciones (monitores).</p> <p>2DO</p>
<p>SABER DISTINTIVO</p> <p>1. Calidad de productos y servicios.</p>		
	<p>VALORES DE LA DIRECCIÓN</p> <p>Conceptos de persona y de organización moral, ética, familia, vida, respeto.</p>	<p>MISIÓN INTERNA</p> <p>Formación y participación salud, alimentación, educación.</p> <p>3ER</p>
<p>MISIÓN EXTERNA</p> <p>Mejora de la calidad de vida de la población rural mediante una educación y formación de calidad con seguimiento integral en el tiempo.</p>		
	<p>ENTORNO INTERNO</p> <p>Fortalecimiento de competencias de participantes Estado – autoridad, alcaldía, policía, justicia, otras familias, política, gremios.</p>	

NIVEL	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVAS: De quién	CRITERIOS			DECISIÓN	PLAN DE ACCIÓN DE LA DECISIÓN: De quién
			E	A	U		
1ER	ProRural, tiene muy clara su misión y propuesta de valor respecto al fin de su servicio. Pero difumina, sin proponérselo, lo vital que es su GESTIÓN en el logro del servicio brindado.	Resaltar la importancia de la GESTIÓN HUMANA ESTRATEGICA, que realiza ProRural para el logro del fin último y no parecer que el fin mencionado no tiene realmente una GESTIÓN integral Única.			X	DIRECTIVOS	Diseño del plan de Gestión estratégica: Consultor – Directivos.
		ProRural como GESTOR es la pieza que garantiza que las estrategias diseñadas para el servicio a brindar sean ejecutadas con la calidad e integridad que ProRural posee.		X			Plan de difusión de Gestión ProRural que de confianza concreta a Patrocinadores Potenciales.
		ProRural como gestor garantizará el orden del uso de los fondos permanentes de los patrocinadores Potenciales en sus programas de responsabilidad social.	X				Diseño del Programas de Responsabilidad social que sean atractivos a empresas Patrocinadoras.
2DO	ProRural, no cuenta con un soporte real de gestión administrativa-financiera. Careciendo también de un soporte comercial. Razón por la cual la información requerida para cualquier gestión se obtiene con mucho esfuerzo y con tiempos muy dilatados.	Reorganizar el soporte administrativo- financiero desde la recepción de los documentos hasta la elaboración de los cuadros de gestión. Crear el área de gestión comercial que en coordinación con administración y finanzas podrán poner en acción el plan estratégico diseñado.	X			DIRECTIVOS	Gestión por objetivos : Directivos , Mandos Medios, Consultor
		Capacitar al personal en la importancia de cada labor en el proceso integral de ProRural.		X			Programas de capacitación en gestión según puestos y actividades definidas: Consultor.
3ER	ProRural, tiene que difundir su alto sentido de búsqueda permanente del bien común mediante pasos concretos en la Educación por Alternancia y como este modelo pedagógico puede contribuir al desarrollo real de las personas.	Establecer metas de actividades de actividades concretas en equipo con el objetivo de que el personal no se limite a ser solo operativo.			X	DIRECTIVOS	Programas de integración de procesos en busca de no perder el horizonte de la Unidad en toda la actividad ProRural.
		Trabajar mucho el tema de difusión en los diferentes sectores de la economía del país.	X				Establecer plan de difusión general para todos los sectores en forma concreta y practica: Directivos - Consultor
		Trabajar el tema de comunicación interna con los amigos de Pro Rural prestándose un servicio concreto.		X			Generación de documentos que sean de aplicación práctica la formación de los diferentes sectores de la economía del país : Directivos - Consultor
		Trabajar la comunicación en general con el ciudadano de a pie y como ProRural aporta en el crecimiento del Peru.					Actividades, Educativas y formativas en participación activa con diferentes instituciones: Todos.

4. MODELO DE GESTION – PLANTEADA

4.1. Introducción

ProRural posee un modelo de *Gestión Antropológico* porque incluye claramente una concepción de la motivación humana que busca que la persona se mueva por motivos simultáneamente externos e internos, pero con el claro objetivo que los motivos internos sean *trascendentes*, vale decir que el servicio o utilidad que el trabajo realizado tenga para otras personas.

Como es sabido los motivos internos no dependen en forma exclusiva de “*lo que se hace*” sino de “*para que se hace*”⁴, lo que significa ayuda para *resolver* dificultades de otra persona u varias.

Lo antes dicho se puede ver reflejado claramente en el trabajo constante y con el ejemplo por delante de todos los directivos de ProRural, que de esta manera involucran a todo el equipo en este servicio.

Es claro que todas las personas que son las que forman las instituciones tienen necesidades de tipo:

- ✓ Externas
- ✓ De su propio conocimiento operativo.
- ✓ De su propio conocimiento evolutivo.

Por lo tanto esta concepción sobre las motivaciones humanas se concibe como medio que facilita o no la satisfacción de los tres tipos de necesidades.

⁴ Juan Antonio Pérez López, libro Fundamentos de la Dirección de Empresas

Y como lo dice muy claramente Juan Antonio Pérez López “*Las concepciones sobre la empresa que son habituales en nuestra cultura chocan frecuentemente con la visión de este modelo.*”⁵ Todo esto es mecanicista y el modelo psicossociológica ha sido incapaz de cambiarlo.

El grado de identificación al cual conocemos como Unidad, y que constituye un valor real en toda organización existe en ProRural porque como es sabido, lo que orienta la acción espontánea hacia la eficacia son los motivos trascendentes.

En ProRural se ha podido comprobar que la Unidad de la organización posee estas dos condiciones motivacionales:

- ✓ La organización ha de medir la eficacia de las acciones que presta en relación al servicio que brindan, para la satisfacción de necesidades reales de las personas.
- ✓ Las personas de ProRural son capaces de moverse por motivos trascendentes; es decir, dando el valor a los objetivos.

4.2. Conceptos Analíticos

4.2.1. Misión Externa

Mejora de la calidad de vida de la población rural mediante una educación y formación de calidad con seguimiento integral en el tiempo.

Como es conocido la misión externa incluye la satisfacción de las necesidades de las personas que desempeñan la función de clientes, consumidores, usuarios, etc. En este caso específico las CRFA reciben un servicio real que cumple “*con*

⁵ Juan Antonio Pérez López, libro Fundamentos de la Dirección de Empresas

*la apetencia del consumidor*⁶, por lo tanto es una necesidad real porque la mencionada atención de la apetencia no obstaculiza otras necesidades más profundas del mismo consumidor.

4.2.2. Misión Interna

Busca proporcionar formación y participación activa de “los productores”⁷, teniendo como resultado el crecimiento personal de cada uno en las diferentes acciones que al realizarlas determinan la calidad del servicio prestado necesario para el logro del objetivo.

Por lo tanto, la misión interna se refiere a la motivación por motivos intrínsecos y trascendentes que ProRural quiere conseguir a través del aprendizaje de sus colaboradores en relación al servicio.

En el caso de Los Padres de Familia de las CRFA, sería injusto considerarlos como simples consumidores ya que ellos una vez aceptado el modelo pedagógico se convierten en los principales protagonistas del mismo.

4.3. Dirección por Objetivos

Antes de entrar en el tema de dirección por objetivos debemos tener en cuenta las finalidades genéricas de toda organización:

- Proporcionar un servicio a la comunidad

⁶ Juan Antonio Pérez López, libro Fundamentos de la Dirección de Empresas

⁷ Juan Antonio Pérez López, libro Fundamentos de la Dirección de Empresas

- Generar un valor económico agregado suficiente y distribuirlo entre quienes lo generan.
- Desarrollar la capacidad de los hombres que la integran.
- Producir por sí misma la fuerza requerida para su propia continuidad.

Tales finalidades no solo configuran la plataforma de funcionamiento, sino *el espíritu*, *el modo de ser* de la organización que responden a la par a las aspiraciones del hombre derivadas del *modo de ser* humano.

Es oportuno señalar que la dirección por objetivos en su implementación actualmente presenta dificultades muy serias derivadas increíblemente de la propia simplicidad de este modelo de dirección.

Vale precisar que la potencialidad creadora de la organización no se consigue sólo mediante *un modo de hacer técnico* sino sobre todo mediante *un modo de ser*. Es necesario tomar en cuenta que existan condiciones de aptitud previas para que la empresa progrese tomando en consideración lo siguiente:

- *El modo de ser de la organización*
- *El modo de ser del individuo.*

Condiciones de aptitud para dirigir por objetivos

Condiciones de la organización	Condiciones del individuo
Objetivos generales definidos, comunes, claros y confesables.	Madurez para buscar objetivos complementarios
Confianza en la capacidad directiva de sus hombres,	Satisfacerse en su trabajo.
Aplicación de la ley del efecto.	Concepto amplio de éxito.

La dirección por objetivos requiere, no solo un concepto del hombre, sino también un concepto de organización y ambos se interrelacionen.

Objetivos generales definidos, comunes, claros y confesables (organización); La dirección por objetivos requiere, no solo un concepto del hombre, sino también un concepto de organización y que ambos se interrelacionen.

*“El hombre no se planifica sin el servicio a los demás, y tiende necesariamente a satisfacer esa necesidad de trascenderse en otros.”*⁸, esta afirmación responde a la primera finalidad de la organización, por la que ésta presta un servicio real a la sociedad.

Es muy importante que el *modo de ser* de ProRural se vea reflejado en general en los documentos de información que maneja en todas sus actividades. Sin embargo si analizamos a ProRural en esta primera condición podemos afirmar que la cumple en todos sus extremos.

Madurez para buscar objetivos complementarios (individuo); paralelamente a la condición mencionada de la organización, se da otra correspondiente al individuo que se refiere directamente a las dimensiones de su *personalidad*. Se refiere a que el individuo logre sus metas personales al alcanzar las de la organización.

En ProRural se tiene muy claro que su papel como organización incluye la formación de sus colaboradores en forma irrenunciable e insustituible.

⁸ Juan Antonio Pérez López, “Organizaciones Humanas y Motivación” – Nota Técnica

*“Llevar a cabo el trabajo organizado es lo que desarrolla a la organización y al individuo.”*⁹, por lo tanto en ProRural se tiene presente que la complementariedad de los fines ha de lograrse en la organización, y no al margen de ella.

Confianza en la capacidad directiva de sus hombres (organización); esta confianza se refiere a la capacidad de trazarse fines congruentes y sobretodo en la capacidad de conseguirlos. La administración por objetivos no es otra cosa que la delegación en los demás para que escojan el camino que consideren más apropiado para sus metas. *“La confianza es el factor que produce en la organización este paradójico efecto cohesionar liberando.”*¹⁰

En ProRural se confía en las competencias y capacidades de cada uno de los integrantes de la organización, por la razón que existe una constante preocupación de su formación individual.

Satisfacción en su trabajo (individuo); es la búsqueda de que el trabajo resulte grato, y no solo por las recompensas aparejadas al logro del objetivo que persigue, ni siquiera por la satisfacción que el logro del objetivo perseguido intrínsecamente comporta, sino por la realización misma del trabajo como proceso previo a la recompensa y al logro.

“la satisfacción del hombre en el trabajo que realiza es algo que depende más de él mismo, que de los factores externos, incluyendo el de la propia organización.”¹¹

⁹ Carlo Llano – Libro Análisis de la acción directiva

¹⁰ Carlo Llano – Libro Análisis de la acción directiva

¹¹ Carlo Llano – Libro Análisis de la acción directiva

En ProRural se transmite enseñando en todos los niveles de la organización la importancia que tiene el trabajo bien realizado en el desarrollo de cada persona, sea el trabajo que sea porque esa actividad es parte de un fin único que busca el bien común.

Aplicación de la ley del Efecto (Organización); esta ley se enuncia de la siguiente manera: “todo efecto debe ser atribuido a causas individualizadas”, debemos tener en cuenta que la organización no actúa nunca por sí misma. Por lo tanto es a los individuos que conforman la organización a quienes hay que atribuir el peso del resultado.

Cuando se habla de los éxitos de la organización realmente nos estamos refiriendo al éxito de los individuos que la conforman.

“Si para generar valor económico agregado se requiere ejercer la acción conmutativa, para repartirlo no se requiere la acción conmutativa, sino una acción distributiva.”¹²

Si bien es cierto **ProRural** es una asociación civil sin fines de lucro, por lo tanto no tiene utilidades económicas sujetas a reparto entre sus directivos y colaboradores; si tiene una acción distributiva de reconocimiento por los logros obtenidos por todos en unidad en la búsqueda común de una mejora real en la calidad de vida de la población rural mediante la Educación por alternancia.

Concepto amplio de éxito (individuo); para que la ley del efecto, pueda operar en justicia se debe tener muy presente la calidad y rango de intereses o metas individuales

¹² Carlo Llano – Libro Análisis de la acción directiva

de los individuos que conforman la organización. Los trabajos realizados en una organización son tareas interdependientes, la razón de que la organización exista radica en que se logra más en conjunto que separadamente.

Cabe señalar que una organización cuyos individuos tengan sus intereses polarizados en la línea **fracaso–éxito**, hacen inoperante la dirección por objetivos.

Como en ProRural, los individuos se mueven por motivos racionales y trascendentes concluimos que la dirección por objetivos es factible. Para ratificar esta afirmación anexamos el siguiente cuadro que contienen las características de ambos modelos de dirección:

Dirección por sistemas	Dirección por objetivos
Descripción del cómo hay que hacer las cosas.	Determinación de qué hay que lograr.
Persigue una acción correcta (ajustarse a la regla).	Persigue una acción eficaz (lograr un objetivo).
Control extremo (hétero –control) del trabajo del individuo.	Control autónomo (autocontrol) del trabajo del individuo.
Importa lo que el individuo hace.	Importa lo que el individuo quiere.
Desarrolla principalmente la docilidad.	Desarrolla principalmente la creatividad.
Es un asunto impersonal.	Es un asunto personal. ¹³

¹³ Carlo Llano – Libro Análisis de la acción directiva

4.4. Fuentes de Financiamientos

4.4.1. Donaciones

4.4.1.1. Entidades de Cooperación

- **DISOP-Gobierno de Bélgica:** Principal donante desde 2002. Este es el último año.
- **Fundación CODESPA:** Segundo principal donante, la crisis disminuyó su apoyo. Actualmente se limita a algunos proyectos pequeños (Becas, equipamiento, capacitaciones y acompañamiento).
- **FMFR (Foundation Maisons Familiale Rurales):** Aporta a DISOP.

4.4.1.2. Empresas (2016)

- **Houhschild – Minera Ares:** Este año S/ 7 000.
- **Instituto Natura**
- **PROCONSA (Construcción):** Donación anual S/ 7 000.
- **Avatar :** Donación anual US\$ 1 500
- **CELEPSA (Hidroeléctrica):** Este año donó US\$ 8 500.

4.4.2. Ministerio de educación: 2013 - 2016

Financiamiento directo, fuera de la contabilidad de ProRural.

La intervención del Minedu, en los tres últimos años, ha significado un alivio para ProRural, pero un debilitamiento del rol de ProRural y del espíritu de servicio al interior de los CRFA. Asimismo, al desdibujarse el rol de PR,

dificultó seriamente la presentación de proyectos ante entidades de cooperación y otras fuentes de ayuda.

Para los años siguientes, el Minedu y ProRural están negociando un convenio por el cual PR recupere autonomía en el ámbito de los 41 CRFA que componen la Red.

4.4.3. Servicios dentro del ámbito propio de trabajo:

Consultorías a Gobiernos Regionales y Locales, empresas mineras y de ámbito rural y capacitación permanente de directores y componentes de los CRFA.

4.4.4. Servicios fuera del ámbito del propio de trabajo:

Consultorías, capacitaciones, servicios de gestión especializada de mejora continua de procesos de comunicación interna y externa para empresas del sector privado, gremios, asociaciones de otros sectores del economía nacional y para la división de “**Amigos de ProRural.**”

4.5. Ratios

La Asociación Civil **ProRural** mejoró su nivel de endeudamiento el año 2015 con respecto a los años 2014. Su nivel de apalancamiento total bajo de 72.20% a 20.31% en los años mencionados. En el que respecta a su liquidez su nivel de reacción es sería más rápida en el año 2015 con respecto al año 2014 ya que este bajo de 79.32% A 40.31%; sin embargo el ratio sigue estando por encima de lo recomendable (25%).

Nombre de Ratios	Cuenta	Monto 2014 (S/)	Ratio 2014	Monto 2015 (S/)	Ratio 2015
Deuda Activo	Activo Total	459,451.23	72.20%	82,575.07	20.31%
	Pasivo Total	331,701.95		16,769.00	
Liquidez	Activo Circulante	418,166.24	79.32%	41,603.08	40.31%
	Pasivo Circulante	331,701.95		16,769.00	
Capital de Trabajo	Activo Circulante	418,166.24	86,464.29	41,603.08	24,834.08
	Pasivo Circulante	331,701.95		16,769.00	

5. PLANTEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.1 Plan Estratégico:

Planeamiento del Futuro Plan Estratégico

Objetivos

1. Presentación del Planeamiento Estratégico realizado a base de entrevistas a los directivos de PRORURAL y futuros Patrocinadores.
2. Presentación del Mapa Estratégico de PRORURAL con sus respectivos objetivos, indicadores de medición e iniciativas asociadas.
3. Papel de cada grupo (Padres, Promotor, Estado, Profesores, Propietarios, alumnos)

¿Qué necesitamos saber?

Misión y Visión

Propuestas de formulación de la Misión y Visión.

Octógono

Elaboración del Octógono para visualizar el desarrollo de los diferentes niveles que impactan el Modelo buscando siempre la **UNIDAD**.

Modelo Futuro

Análisis de la identificación de los puntos a potenciar y diseño del nuevo modelo de gestión comercial de PRORURAL...

Mapa Estratégico

Dirección para Objetivos

Plan de Acción

Elaboración del Plan de Acción en base al horizonte de cada iniciativa.

Lineamientos estratégicos país

Matriz de priorización de los Lineamientos estratégicos en base a los resultados obtenidos a la fecha y proyecciones reales.

5.2 Mapa Estratégico

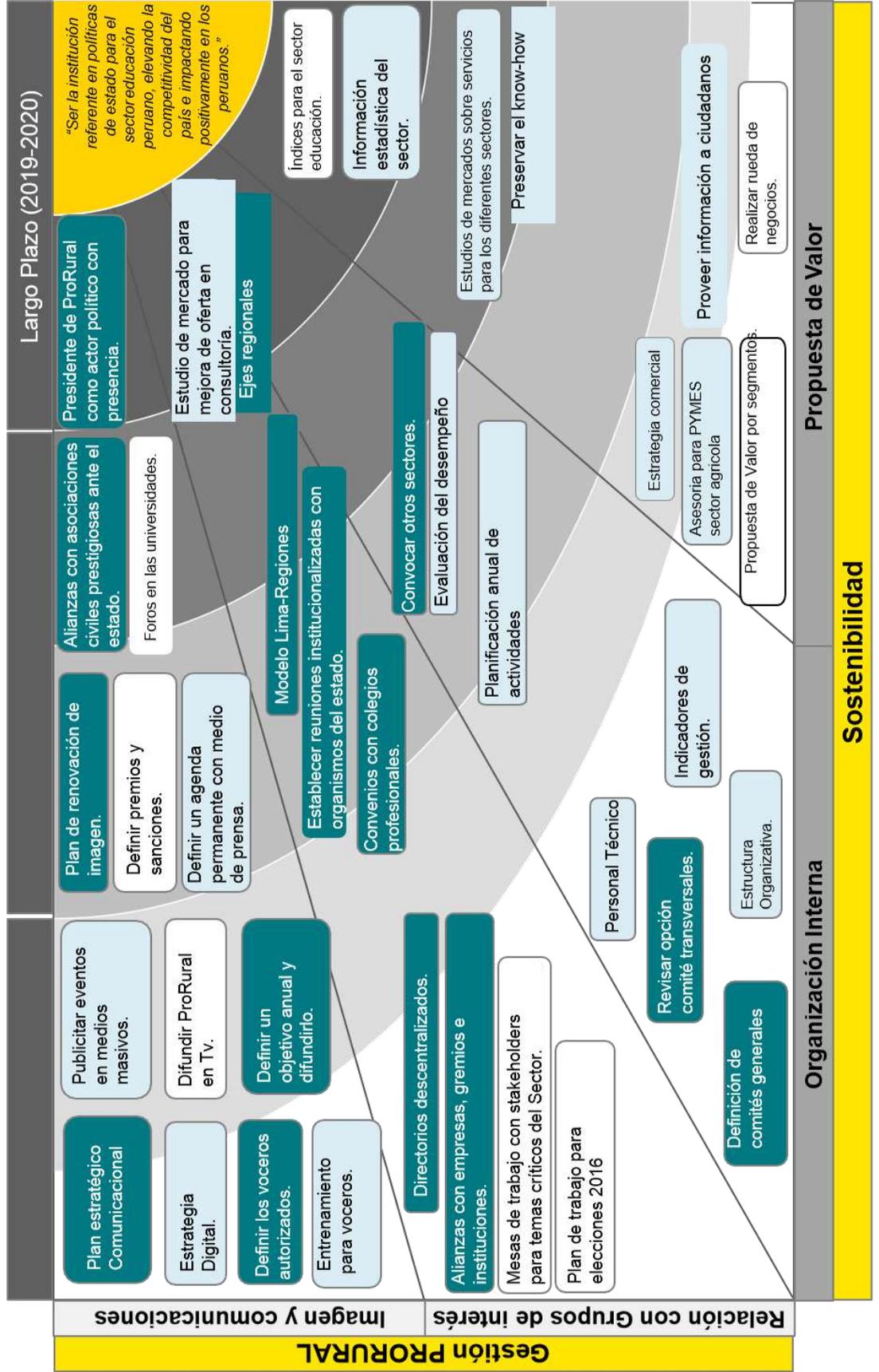
Mapa Estratégico	
Clientes y grupos de interés	Comprende los objetivos estratégicos manifestados como prioritarios por parte de los posibles patrocinadores y grupos de padres de familia y resumen cuál debe ser el foco de la Asociación en los próximos años.
Planificación y Gobierno	Comprende los objetivos estratégicos relacionados a <u>lograr que la asociación tenga objetivos e iniciativas de largo plazo</u> y a que la gestión de la asociación permita alcanzar los objetivos de forma efectiva.
Procesos y Sistemas	Relacionado a los objetivos estratégicos que afectan a la <u>operatividad de la asociación y cómo esta se apoya en su estructura organizativa, sus procesos y los sistemas de soporte.</u>
Capacidades Internas	Relacionado a los objetivos estratégicos que involucran <u>cambios en la asociación, beneficiarios y patrocinadores</u> , así como el <u>nivel de capacitación y empoderamiento</u> de los colaboradores de la asociación para cumplir con el resto de objetivos estratégicos.

6. PLAN DE ACCIÓN

6.1 Iniciativas Estratégicas a realizar

- Directorio
- Gerencia
- Operación

Pendiente desglosar responsabilidades por Comité



7. CONCLUSIONES

He conocido, tratado y analizado durante todo este tiempo a ProRural, y concluyo en lo siguiente:

7.1. Que, es realmente necesario que una organización tenga los tres niveles en desarrollo sostenible y permanente del Octógono para que exista consistencia.

7.2. Que, la ausencia total o parcial de cualquiera de los tres niveles pone en peligro real la continuidad de la organización.

7.3. Que, el tercer nivel del Octógono es la base de búsqueda de la mencionada consistencia porque impulsa como consecuencia lógica a los otros dos niveles.

7.4. Que, es necesario establecer líneas de identificación claras entre lo que es la organización, que da la transcendencia del producto o servicio que ofrece, y el producto final que como es lógico llevara en si ese valor diferencial transcendente de la organización.

7.5. Que, de no hacer lo mencionado en el ítem 4 pone en peligro que agentes externos a la organización vean solo el valor del producto final y como consecuencia de esa parcial visión o entendimiento subestimen el valor y por ende el trabajo de la organización que la origino.

7.6. Que, como consecuencia de la visión de los agentes externos se llegue a tratar de prescindir de la organización de origen por considerarla innecesaria, costo adicional, etc., este mal entender puede ocasionar en el tiempo no solo que la organización

desaparezca sino que dañara muchísimo el bien común logrado y podría ocasionar la aparición de otras organizaciones que con diferentes motivaciones perjudiquen a las personas de manera realmente sustancial.

7.7. Que, la falta de una dirección por objetivos, en este caso no ha permitido a los directivos poder comunicar en forma integral el “Gran Potencial” que significa ProRural para el desarrollo de nuestro país.

7.8. Que, la dirección por objetivos propuesta como modelo para ProRural en este documento es coherente con su propio espíritu. Por la razón que la dirección por objetivos, al ser difícilmente controlable desde afuera exige que el individuo, o el grupo, quiera lograr el objetivo: “lo que importa aquí es lo que quiere; lo que quiere lograr, justo como principio del logro.” Lo antes mencionado es posible en ProRural porque lo que mueve a las personas que conforman esta organización es “Motivación Racional por Motivos Trascendentes.”

7.9. Que, se deberá fortalecer la relación con el sector privado con ProRural, con el objetivo que sea reconocido como un especialista en formación de los futuros mandos medios y directivos que atenderán no solo el agro, que es muy importante, sino cualquier sector de la economía de nuestro país.

7.10. Que, la comunicación con la población en general del aporte de ProRural como asociación civil es urgente.

7.11. Que, ProRural, es perfectamente capaz de autogenerar ingresos con el uso de sus capacidades como organización, muy aparte de las que ya genera el producto o servicio que se encuentran brindando en forma permanente a nivel nacional.

7.12. Que, la difusión de las competencias de ProRural pueden ser comunicadas por medio de los diferentes gremios, colegios profesionales, asociaciones privadas, etc., de todos los sectores de la economía de nuestro país.

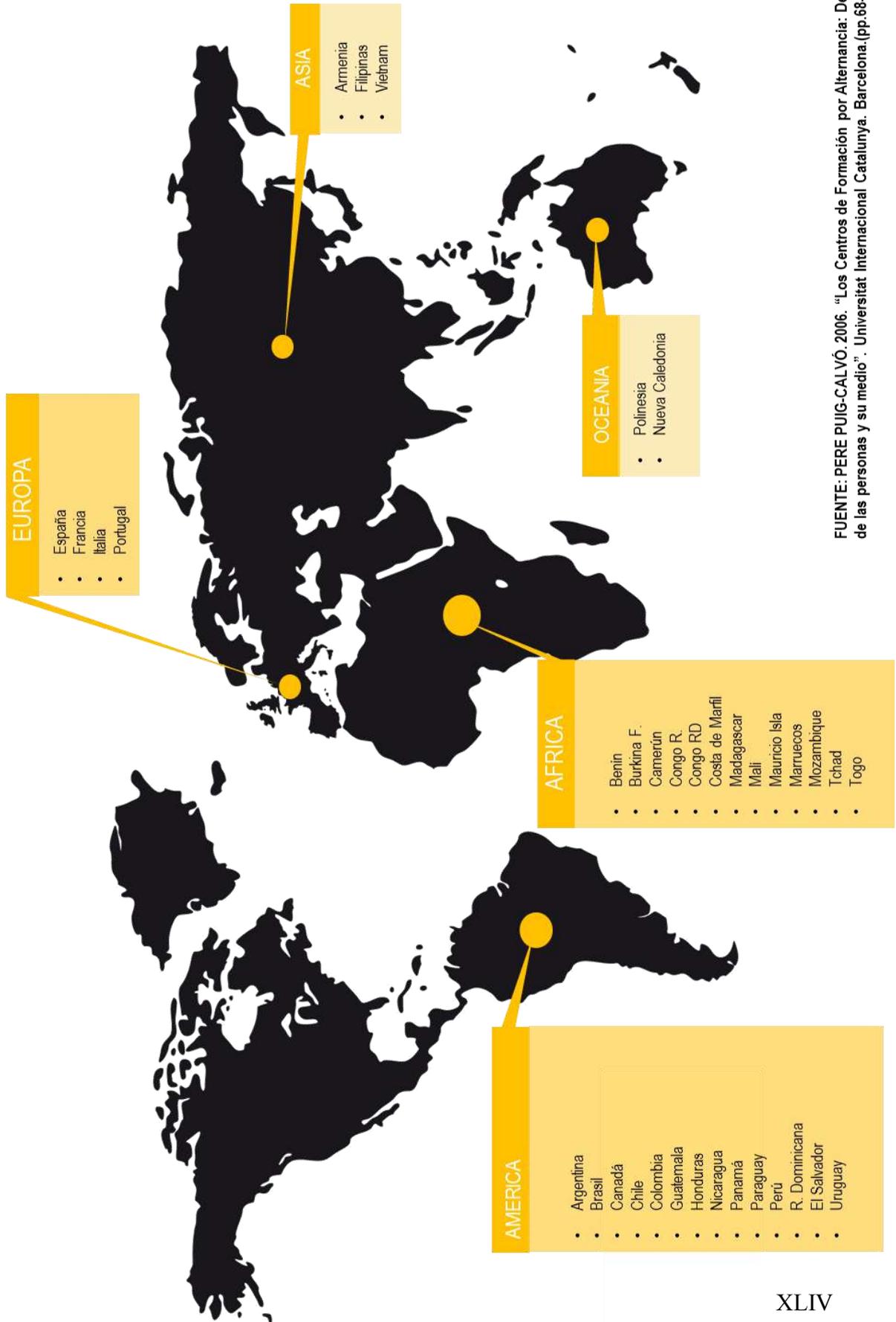
7.13. Que, el seguimiento de los egresados de ProRural es vital para su fortalecimiento como persona a través del tiempo.

7.14. Que, los planes de negocios de los alumnos de ProRural se podrán presentar como proyectos de interés emprendedor a los diferentes “Amigos de ProRural”, según especialidad y objetivo.

7.15. Que, la misión de ProRural, no solo se preocupa del desarrollo integral del poblador del ámbito rural, como si este fuera aislado al desarrollo de nuestro país, sino por el contrario es una pieza clave en la integración de la población en general.

8. APÉNDICE

8.1. Apéndice 1



FUENTE: PERE PUIG-CALVÓ. 2006. "Los Centros de Formación por Alternancia: Desarrollo de las personas y su medio". Universitat Internacional Catalunya. Barcelona. (pp.68-76)

8.2. Apéndice 2

Red ProRural



8.3. Apéndice 3

Algunas de las Experiencias:

Piura:	
Años de Trabajo (2016)	15 años (2002)
Población Total	1 171 403
Población Rural	526 719
% Población Rural	45 %
Beneficiarios	1628 estudiantes; 9768 familiares de primer grado
Patrocinadores	Varios

Cusco:

Años de Trabajo (2016)	15 años (2001)
Población Total	1 676 315
Población Rural	432 474
% Población Rural	26 %
Beneficiarios (2015)	308 estudiantes; 1848 familiares de primer grado
Patrocinadores	Textil Piura, Municipio Catacaos y Cura Mori, CTI

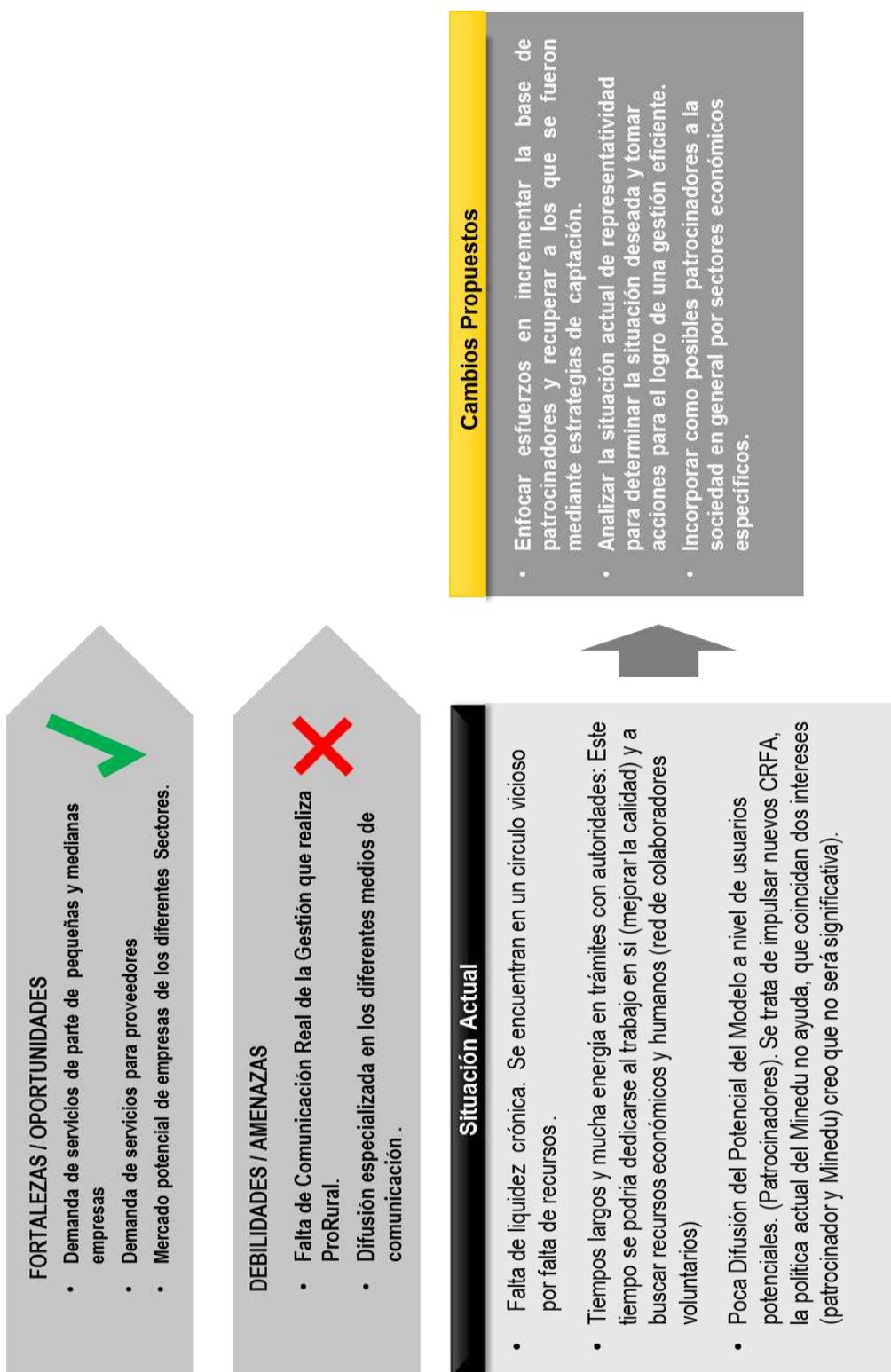
Arequipa:

Años de Trabajo (2016)	9 años (2008)
Población Total	1 152 303
Población Rural	107 911
% Población Rural	9.3 %
Beneficiarios	52 estudiantes; 612 familiares de primer grado
Patrocinadores	Compañía Minera ARES, Gobierno Regional Arequipa, Municipio Chachas, otros

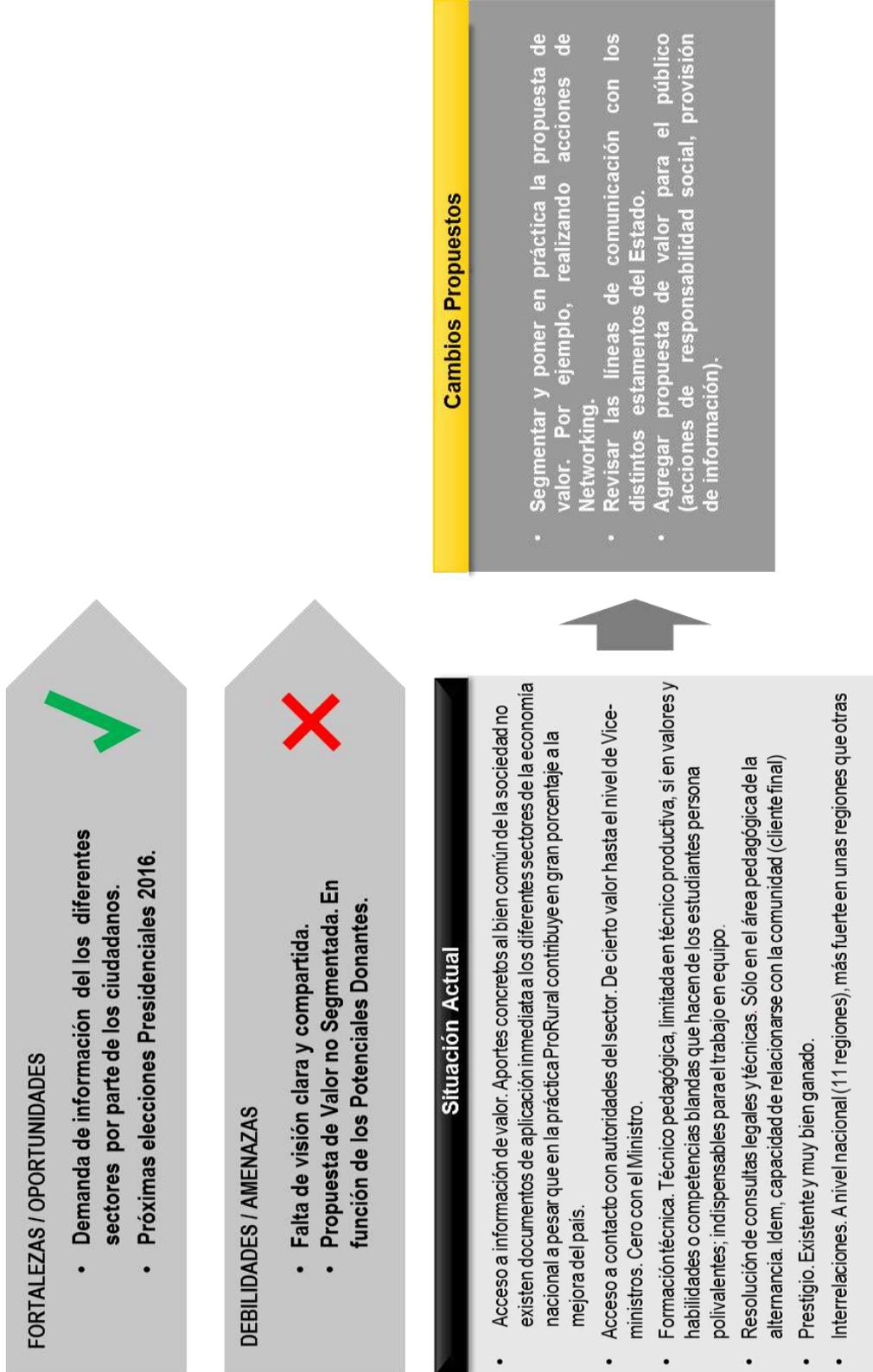
8.4. Apéndice 4

Análisis de Componentes

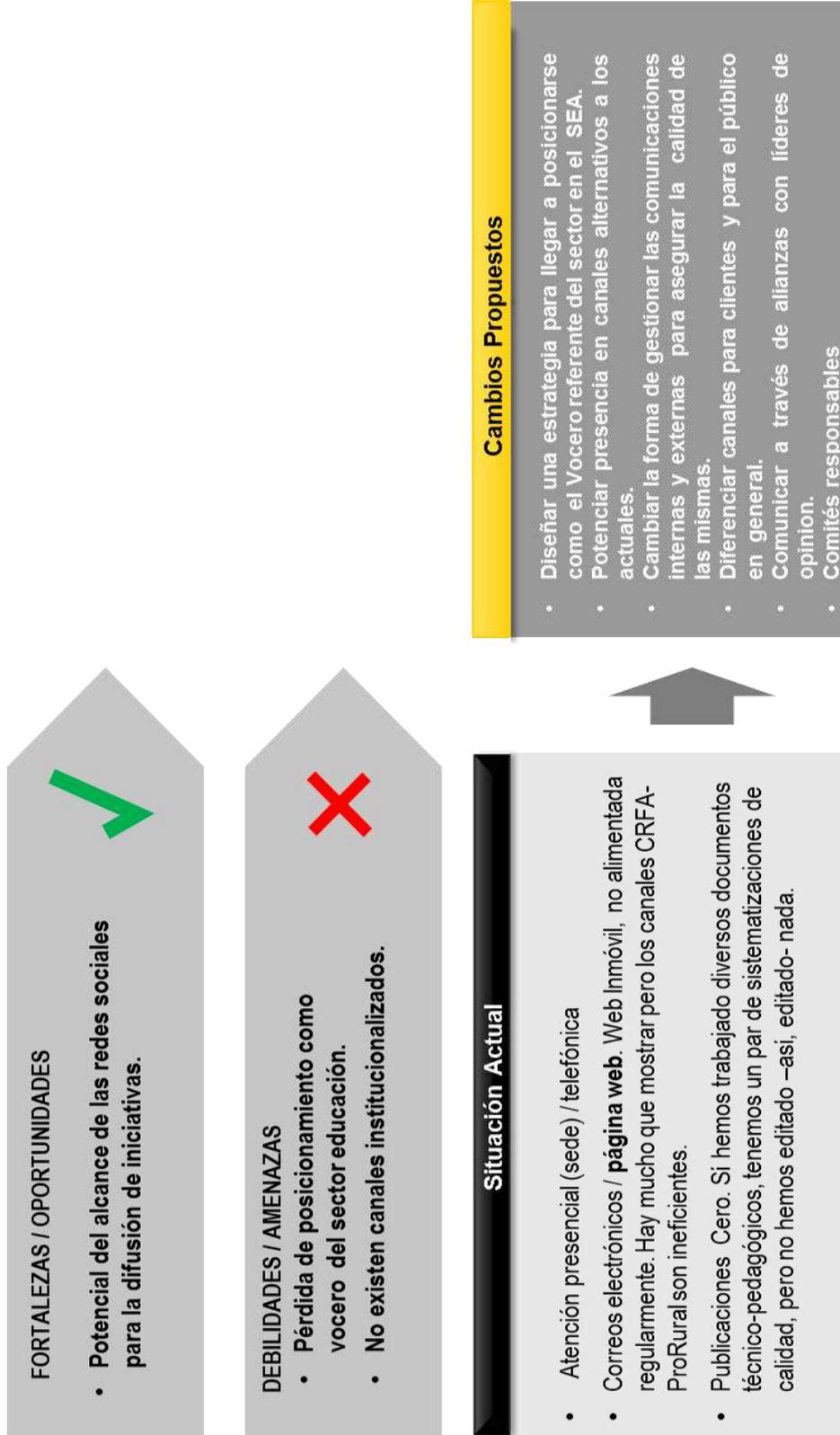
- Segmentos de Patrocinadores



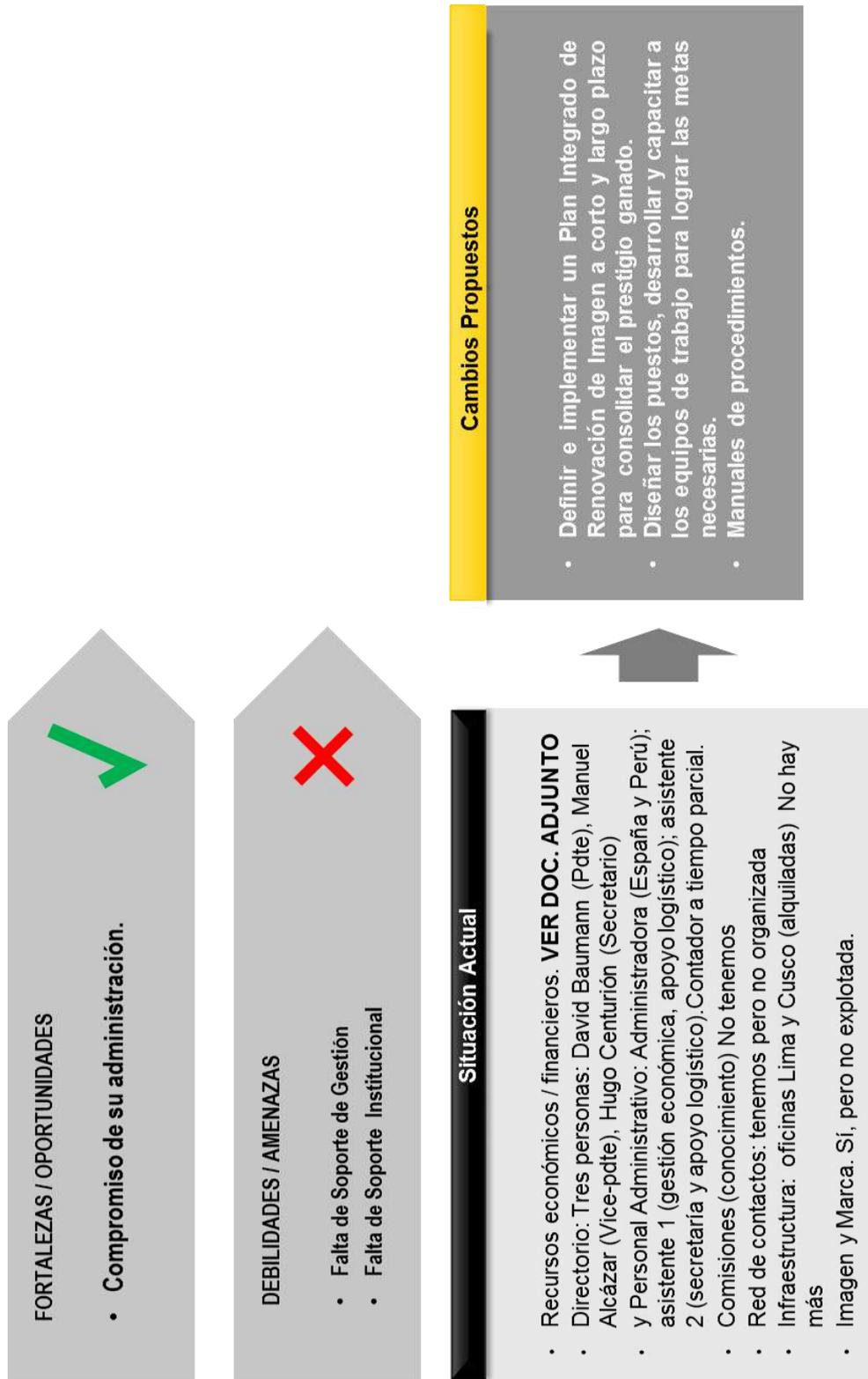
- Propuesta de Valor - Sistema de Educación en Alternancia



- Canales de Entrega de Valor



- Recursos Clave



Galería Fotográfica



Tertulia CRFA Waynakunaq Yachaywasin Occopata, Cusco.



Visita a Familia, CRFA SJJ, Apurimac



Visita de Estudios CRFA NSC, Chinchervis, Apurimac



Taller Nacional e Directivos – Mayo 2012



Taller Nacional de Directivos mayo 2012



CRFA Cayena, Juanjuí, Cusco



Aprendizaje Práctico CRFA KK Andahuaylillas, Cusco.



Alumnos CRFA SJJ, Apurímac



Alumnos CRFA Cayena, Juanjuí, San Martín



Taller Formación Directivos CRFA Apurímac y Limas Provincias.



Visita Instituto CAPECO a I.E.S.T. Valle Grande – Cañete



Visita del director del Instituto CAPECO a I.E.S.T. Valle Grande – Cañete



Participación del presidente de PRORURAL en Taller APEC

Apéndice 5

Estado Financiero:

BALANCE GENERAL	
Al 31 de Diciembre del 2,013	
Expresado en Nuevos Soles	
	IMPORTE
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
Caja y Bancos	Tributos por Pagar
Cuentas Por Cobrar Comerciales	Sueldos Per Pagar
Ctas por cobrar diversas	Gratificaciones Por Pagar
Costos Diferidos	Provisiones Prestamos por Pagar
Cargas Diferidas	Provisiones Fondos de Proyectos
Credito fiscal y Pago a cuenta	
Total Activo Corriente	Total Pasivo Corriente
ACTIVO NO CORRIENTE	PASIVO NO CORRIENTE
Inmueble Maquinaria y Equipo	
Depreciacion Acumulada	
Total Activo No Corriente	Total Pasivo
Intangibles	
TOTAL ACTIVO	PATRIMONIO
	Resultados Acumulados
	Resultado del Periodo
	Total Patrimonio
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO
	93,520.77
	3,041.88
	96,562.65
	298,775.12
	202,212.47
	202,212.47

ASOCIACION CIVIL PRORURAL

BALANCE GENERAL

Al 31 de Diciembre del 2,013

Expresado en Nuevos Soles

	IMPORTE
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
Caja y Bancos	Tributos por Pagar
Cuentas Por Cobrar Comerciales	Sueldos Per Pagar
Ctas por cobrar diversas	Gratificaciones Por Pagar
Costos Diferidos	Provisiones Prestamos por Pagar
Cargas Diferidas	Provisiones Fondos de Proyectos
Credito fiscal y Pago a cuenta	
Total Activo Corriente	Total Pasivo Corriente
ACTIVO NO CORRIENTE	PASIVO NO CORRIENTE
Inmueble Maquinaria y Equipo	
Depreciacion Acumulada	
Total Activo No Corriente	Total Pasivo
Intangibles	
TOTAL ACTIVO	PATRIMONIO
	Resultados Acumulados
	Resultado del Periodo
	Total Patrimonio
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO
	93,520.77
	3,041.88
	96,562.65
	298,775.12
	202,212.47
	202,212.47



Mano firmada
María Jimenez Aguiar
 Matricula CCL N° 15249
 Contador Publico

Mano firmada
Ing. David Baumann Samanez
 DNI N° 15330511
 Director Ejecutivo

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Al 31 de Diciembre del 2,015

(Expresado en soles)

	IMPORTE
	S/.
Ingresos:	
Ingresos Por Prestación de Servicios	17,195.97
(-) Coste de Operación	(12,312)
Resultado Bruto	<u>4,883.97</u>
Ingresos y Gastos Proyectos Ejecutados:	
(+) Ingresos Operativos de Proyectos	601,733.00
(-) Gastos de Administración:	(212,428.00)
Resultado de Operación	<u>394,188.97</u>
(-) Gastos Operativos de Proyectos:	
Gastos de Proyectos Ejecutados	(391,238.00)
	<u>(391,238.00)</u>
Resultado de Operación	2,950.97
(+) Ingresos Financieros Gravados	1,466.68
(+) Otros Ingresos Operativos	4,242.70
(-) Provisiones del Ejercicio	(69,331.56)
(-) Gastos Financieros	(1,271.00)
	<u>(64,893.18)</u>
Resultado antes de Participaciones	(61,942.21)
(-) Impuesto a la Renta 0 %	0.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u><u>(61,942.21)</u></u>

.....
Mario Jiménez Aguilar
 Matrícula CCL N° 15249
 Contador Público



.....
Ing. David Baumann Samanez
 DNI N° 15350511
 Director Ejecutivo

ASOCIACION CIVIL PRORURAL

BALANCE GENERAL

Al 31 de Diciembre del 2,014

Expresado en Nuevos Soles

ACTIVO CORRIENTE	IMPORTE	PASIVO CORRIENTE	IMPORTE
Caja y Bancos	395,781.87	Tributos por Pagar	8,726.11
Cuentas Por Cobrar Comerciales	5,600.00	Vacaciones y CTS por Pagar	14,425.70
Ctas por cobrar diversas	500.00	Cuentas Por Pagar Comerciales	6,200.00
Cargas Diferidas	1,929.29	Cuentas Por Pagar Diversas	204,195.24
Credito fiscal (IGV)	14,355.08	Provisiones Fondos de Proyectos	98,154.90
Total Activo Corriente	418,166.24	Total Pasivo Corriente	331,701.95
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmueble Maquinaria y Equipo	302,093.95		
Depreciacion Acumulada	(261,446.96)		
	40,646.99		
Total Activo No Corriente	40,646.99	Total Pasivo	331,701.95
Intangibles	638.00	PATRIMONIO	
		Resultados Acumulados	96,562.65
		Resultado del Periodo	31,186.63
		Total Patrimonio	127,749.28
TOTAL ACTIVO	459,451.23	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	459,451.23

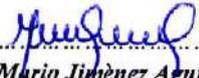
Mayto Jimenez Aguilan
Mayto Jimenez Aguilan
 Matricula CCL N° 15249
 Contador Publico



Ing. David Baumann Samanez
Ing. David Baumann Samanez
 DNI N° 1635054...
 Director Ejecutivo

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDA
Al 31 de Diciembre del 2,014
(Expresado en Nuevos soles)

	IMPORTE
	S/.
Ingresos:	
Ingresos Por Prestación de Servicios	68,151.28
(-) Coste de Operación	(44,298.33)
Resultado Bruto	23,852.95
Ingresos y Gastos Proyectos Ejecutados:	
(+) Ingresos Operativos de Proyectos	1,579,713.78
Resultado de Operación	1,603,566.73
(-) Gastos Operativos de Proyectos:	
Cargas de Personal	(381,098.43)
Servicios Prestados Por Terceros	(612,134.87)
Cargas Diversas de Gestion	(525,694.44)
Resultado de Operación	(1,518,927.74)
	84,638.99
(+) Ingresos Financieros Gravados	8,466.68
(+) Otros Ingresos Operativos	4,242.70
(-) Provisiones del Ejercicio	(58,885.83)
(-) Gastos Financieros	(7,275.91)
	(53,452.36)
Resultado antes de Participaciones	31,186.63
(-) Impuesto a la Renta 0 %	0.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	31,186.63



Mario Jiménez Agullar
 Matrícula CCL N° 15249
 Contador Público





Ing. David Baumann Samanez
 DNI N° 15350511
 Director Ejecutivo

FLUJO DE CAJA PRORURAL - MARZO A DIC. 2016																	
	TOTAL 1er sem.	1ra semana Mz	2da semana Mz	3ra semana / Del 21 al 24	4ta semana Del 28 al 31	1ra semana Ab	2da semana Ab	3ra semana Ab	4ta semana Ab	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov.	Diciembre
INGRESOS	\$ 569,178	\$ 0	\$ 892	\$ 1,292	\$ 2,154	\$ 17,514	\$ 25,000	\$ 74,811	\$ 0	\$ 10,000	\$ 138,391	\$ 55,000	\$ 40,500	\$ 139,623	\$ 0	\$ 30,000	\$ 34,000
Donaciones por lograr	\$ 57,000															\$ 25,000	\$ 32,000
Donaciones- Pro Gestión	\$ 90,000						\$ 10,000			\$ 10,000	\$ 15,000	\$ 25,000	\$ 25,000			\$ 5,000	
Ministerio Educación BNación	\$ 0																
Servicios	\$ 0																
Avatar	\$ 1,014					\$ 1,014											
Hochschild-CM Ares	\$ 2,154				\$ 2,154												
DISOP-Norte	\$ 299,057							\$ 59,811			\$ 119,623			\$ 119,623			
CODESPA-BELCORP	\$ 3,768										\$ 3,768						
CODESPA-Tinker	\$ 50,000										\$ 30,000			\$ 20,000			
Préstamo aprobado EB	\$ 30,000						\$ 15,000	\$ 15,000									
Préstamo aprobado HB	\$ 2,185	\$ 0	\$ 892	\$ 1,292													
Préstamo Stroot	\$ 17,500												\$ 16,500				\$ 2,000
Préstamo-Sembremos	\$ 16,500					\$ 16,500											
EGRESOS	\$ 569,088	\$ 0	\$ 1,245	\$ 1,285	\$ 2,233	\$ 17,205	\$ 20,323	\$ 53,123	\$ 13,917	\$ 22,207	\$ 123,984	\$ 42,596	\$ 67,722	\$ 109,215	\$ 26,902	\$ 33,207	\$ 33,925
Sueldos (incluyen impuestos)	\$ 148,811	\$ 0	\$ 955	\$ 923	\$ 542	\$ 16,743	\$ 0	\$ 7,330	\$ 9,128	\$ 16,546	\$ 10,651	\$ 19,567	\$ 10,297	\$ 10,238	\$ 10,325	\$ 15,167	\$ 20,401
Gastos oficinas	\$ 29,677	\$ 0	\$ 290	\$ 362	\$ 1,110	\$ 0	\$ 1,219	\$ 0	\$ 3,416	\$ 2,714	\$ 3,471	\$ 2,714	\$ 2,714	\$ 2,714	\$ 2,714	\$ 3,471	\$ 2,764
Gastos operativos (transporte, estadía)	\$ 17,561	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 282	\$ 2,084	\$ 200	\$ 1,877	\$ 1,877	\$ 1,877	\$ 1,877	\$ 1,877	\$ 1,877	\$ 1,877	\$ 1,877
Becas Huaili.	\$ 3,520				\$ 352				\$ 352	\$ 352	\$ 352	\$ 352	\$ 352	\$ 352	\$ 352	\$ 352	\$ 352
TINKER	\$ 36,397											\$ 0	\$ 24,992	\$ 4,328	\$ 3,185	\$ 3,881	\$ 0
Actividades Capacitación y afines-DISOP	\$ 34,989	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 462	\$ 0	\$ 0	\$ 591	\$ 487		\$ 17,856	\$ 14,048		\$ 487	\$ 487	\$ 570
Pro PR- DISOP por definir	\$ 38,658												\$ 7,732	\$ 7,732	\$ 7,732	\$ 7,732	\$ 7,732
Gastos adm DISOP	\$ 52,323							\$ 10,465			\$ 20,929			\$ 20,929			
Gastos AQ	\$ 29,640							\$ 5,928			\$ 11,856			\$ 11,856			
Aportes Norte DISOP (20%)	\$ 35,843	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 11,363	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5,520	\$ 0	\$ 0	\$ 18,960	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Reposición Huanimpampa	\$ 7,478	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 7,478	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 28,389	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Reposic. Stroot	\$ 55,706	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 27,317	\$ 0	\$ 0	\$ 28,389	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Repago Créditos BCP + Erwin B.+ (saldo DISOP 2015)	\$ 28,976	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 230	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 230	\$ 230	\$ 6,430	\$ 230	\$ 5,710	\$ 15,230	\$ 230	\$ 230	\$ 230
Crédito aprobado EB y HB	\$ 32,185										\$ 17,185			\$ 15,000			
Repago Crédito Sembremos	\$ 17,325										\$ 17,325						
Saldo mes	\$ 222	-\$ 353	\$ 7	-\$ 79	\$ 309	\$ 309	\$ 4,677	\$ 21,688	-\$ 13,917	-\$ 12,207	\$ 14,407	\$ 12,404	-\$ 27,222	\$ 30,408	-\$ 5,902	-\$ 9,207	\$ 75
Saldo en Caja y Bancos 2016	\$ 222	-\$ 131	-\$ 124	-\$ 203	\$ 106	\$ 4,783	\$ 26,472	\$ 12,555	\$ 348	-\$ 63	\$ 30,345	\$ 3,443	\$ 236	\$ 311			

UNIÓN NACIONAL DE CENTROS RURALES DE FORMACIÓN EN ALTERNANCIA DEL PERU - UNCRFAP
CRFA AFILIADOS A ENERO DE 2016

N°	CRFA	Provincia	Distrito	Localidad	Días X %	Año de inicio de Actividades												
						2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
GUSCO																		
1	Waynakunaq Riqcharinan Wasi	Quispicanchi	Urcos	Muñapata	21	X												
2	Kuntur Kallpa	Quispicanchi	Andahuayillas	Yuto	1		X											
3	Waynakunaq Yachaywasin	Cusco	Santiago	Ocopata	1	X												
4	Mosqwayna	Anita	Limatambo	Sondorf	1		X											
5	Virgen Natividad	Anita	Izuchaca	Pacca	1		X											
6	Llapanchis Yachasunchis	Chumbivilcas	Santo Tomás	Allhuacchuyo	1		X											
7	Inka Yawar	Chumbivilcas	Llusco	Marclajahu	1		X											
8	Mosoq Illary (Varones)	La Convención	Echarati	Chahuare	1		X											
9	Mosoq Illary (Mujeres)	La Convención	Echarati	Chahuare	1		X											
10	Riqcharin Wayna (Varones)	La Convención	Echarati	Progreso	1		X											
11	Riqcharin Wayna (Mujeres)	La Convención	Echarati	Progreso	1		X											
12	Waynakunaq T'ikarinan Yachaywasin	Acomayo	Rondocan	S. Juan Quilhuare	1				X									
13	Oyarita Onekotanaenkamifira	La Convención	Echarati	Yomentoni	1				X									
14	Wifay Qoriwayna	La Convención	Quellouno	Huilcapampa	1				X									
15	Wifay Convención	La Convención	Quellouno	San Martín	1				X									
16	K'ananakunaq T'ikarinan Yachaywasin	Espinar	Coporaque	Mamanhuaya	1				X									
17	Mosqollitqa	La Convención	Quellouno	Chapo Boyero	1				X									
18	Agiganaera Miganrio	La Convención	Echarate	Shimaa	1				X									
19	Apu Yauri Waynakuna Kallpachaq	Paruro	Colcha	Shimaa	1				X									
20	Pongo de Mainique	La Convención	Echarati	Pachiri	1				X									
21	Ayarkunaq Yachaywasin	Paruro	Paccarectambo	Huaninpampa	1				X									
APURIMAC																		
22	Virgen del Rosario	Cotabambas	Haqira	Antapampa	6			X										
23	Jatun Chaska/Unión San José	Andahuaylas	Huancarama	Arcatua	1			X										
24	Jatun Rurupa	Chincheros	Uripa	Quispimarca	1			X										
25	Nuestra Señora de Cocharcas	Chincheros	Chincheros	Llimpe	1			X										
26	Gollana	Cotabambas	Mara	Ccollana	1				X									
27	San Pedro de Patateo	Cotabambas	Challihuachcho	Patateo	1				X									
PUNO																		
28	Lupacas de Juli	Chucuito	Juli	Cruzpata	2			X										
29	Ananecer Gollia	Puno	Auncolla	Ticampampa	1				X									
PIURA																		
30	Catac Ccaos	Piura	Catacaos	Palo Parado	4													
31	Las Capullinas	Piura	Cura Mori	Chato Grande	1		X											
32	Chalaco (varones)	Morropón	Chalaco	Chalaco	1		X											
33	San Sebastián de Yerbabuenas	Ayabaca	Lagunas	Yerbabuenas	1		X											
LAMBAYEQUE																		
34	El Salvador	Lambayeque	Jayanca	Jayanca	1			X										
LA LIBERTAD																		
35	El Carmelo	Virú	Virú	El Carmelo	1			X										
CAJAMARCA																		
36	La Cumbre del Corazón	San Ignacio	Chirinos	Corazón de Chirinos	1				X									
HUANUCO																		
37	Los Tacarpas	Leoncio Prado	JCC-Aucayacu	Maronilla	1			X										
38	Las Tangaranas	Leoncio Prado	Rupa-Rupa	Merced de Locro	1			(X)										
SAN MARTIN																		
39	Santa Martha	Mcal. Cáceres	Juanjui	Huayabamba	5													
40	Cayena	Mcal. Cáceres	Juanjui	Cayena	1			X										
41	La Orquídea	Moyabamba	Soritor	La Unión	1			X										
42	Soritor	Moyabamba	Soritor	José Gálvez	1			X										
43	Francisco Ríos Izquierdo	Saposoa	Saposoa	Alto Pachiza	1									X				
LIMA PROVINCIAS																		
44	Waynakunaq Qoriwasi	Yauyos	Laraos	Tintin	2									X				
45	Huayllampi	Yauyos	Vitac/Cacra	Huayllampi	1									X				
AREQUIPA																		
46	Allin Yachaywasi	Castilla	Chachas	Tolconi	1									X				
TOTAL					46	3	4	7	8	5	1	6	3	3	2	0	0	2

Red ProRural	41
Red Adeas Qullana	5
Total Unión Nacional	46

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcazar, M. (2015). *"Cómo Mandar Bien"*. PAD.

Babot, P. F. (2013). *El Octógono*. PAD.

Cardona, P., & Rey, C. (2005). *Dircción por Misiones*. IESE.

Cifuentes, C. L. (1996). *Análisis de la Acción Directiva*. Limusa Noriega Editores.

López, J. A. (1998). *Fundamentos para la Dirección de Empresas*. Universidad de Piura.

Personales, N. V. (2015 - 2016). *Clases Maestría en Gobierno de Organizaxiones*. Lima.

Vidal, J. P. (1938). *Las Ocho Regiones Naturales del Perú*. Nota Técnica.