

## ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS POR PARTE DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

DESCRIPTIVE ANALYSIS OF THE PLANNING PROCESS IN THE EXECUTION OF PROJECTS BY NON-PROFIT ENTITIES

**Prieto-Mérida, Marco Antonio**

[prieto.merida@gmail.com](mailto:prieto.merida@gmail.com)

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

Bolivia

**Yam-Cervantes, Marcial Alfredo**

[marcial.yam@unini.edu.mx](mailto:marcial.yam@unini.edu.mx)

Universidad Internacional Iberoamericana,

México

RECIBIDO: Septiembre 10, 2021

ACEPTADO: Octubre 10, 2021

DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.145>

### Resumen

El proceso global por el que pasan los proyectos de las entidades no lucrativas (ENL) constan de tres fases: la de formulación, la de ejecución y la de evaluación. Las fases de formulación y evaluación de proyectos son las que más han avanzado, dotándose de instrumentos, técnicas y métodos que permiten buenos diagnósticos y exámenes de los resultados finales. Sin embargo, la fase de ejecución aún no ha sido dotada de instrumentos, técnicas y métodos de manera estandarizada, lo que repercute en forma negativa en el desempeño de los proyectos, su consiguiente ineficiencia y poca efectividad. En el presente trabajo se identificaron técnicas, instrumentos y métodos para la fase de ejecución, que son utilizadas actualmente por las ENL en la mejora de su desempeño, tomando en cuenta criterios de eficiencia y eficacia. Los resultados obtenidos fueron: En cuanto a la apreciación del grado de cumplimiento de los conceptos *eficiencia* y *eficacia*, se mostró que no se supera el 50%, aproximadamente 2/3 de las ENL son afectadas en un grado importante por el escaso uso de herramientas y técnicas de los procesos de los costos. También, fue posible identificar que el 100% de las entidades no gubernamentales no cumple con la estructura para el desarrollo de actividades de planificación y ejecución de proyectos, lo cual imposibilita dar solución a los problemas de las poblaciones afectadas en la ejecución de proyectos de la ciudad de Sucre Bolivia.

Palabras clave: Fase de ejecución, Entidades no lucrativas, Eficiencia, Eficacia, Modelo estandarizado.

### Abstract

The global process that non-profit entities (ENL) projects go through consists of three phases: formulation, execution and evaluation. The project formulation and evaluation phases are the ones that have advanced the most, equipping themselves with instruments, techniques and methods that allow good diagnoses and examinations of the final results. However, the execution phase has not yet been equipped with instruments, techniques and methods in a standardized way, which has a negative impact on the performance of the projects, their consequent inefficiency and little effectiveness. In the present work, techniques, instruments and methods for the execution phase were identified, which are currently used by NLS to improve their performance, taking into account efficiency and effectiveness criteria. The results obtained were: efficiency and effectiveness. It was shown that it does not exceed 50%, approximately 2/3 of the ENL are affected to a significant degree by the scarce use of tools and techniques of the cost processes. Also, it was pos-

sible to identify that 100% of the non-governmental entities do not comply with the structure for the development of planning activities and project execution, which makes it impossible to solve the problems of the affected populations in the execution of projects of the city of Sucre Bolivia.

Keywords: Execution phase, Non-profit entities, Efficiency, Effectiveness, Standardized model.

## 1. Introducción

El desarrollo de propuestas en la fase de formulación de proyectos para las entidades no lucrativas (ENL) ha sido de gran beneficio ya que mejoran el diagnóstico de identificación de las demandas de la población. Esta mejora ha sido correlacionada con mayores exigencias por los organismos de cooperación financiera, empero, pese al avance en los procesos de diagnóstico y formulación; la fase de gestión o ejecución de proyectos no cuentan con técnicas e instrumentos que estandaricen su eficiencia y eficacia, y que permitan mejorar las condiciones de desempeño en los proyectos. Así como las ENL han alcanzado un alto nivel de experticia en la formulación y evaluación ex ante (antes de su implementación) en proyectos con un enfoque hacia proyectos más integrales, sistémicos y conectados estrechamente con las necesidades de la población; estas ENL tienen como objetivo acceder a estas fuentes de financiamiento que permitan cooperar con los sectores más excluidos. A pesar del desarrollo de propuestas calificadas y conectadas a las necesidades de la población, es posible evidenciar una ruptura en la fase de ejecución-implementación de los proyectos, debido a la falta de técnicas e instrumentos de planificación de la ejecución tales como: los relacionados al alcance, cronogramas, costos, control de calidad, gestión de recursos humanos, entre otros; las cuales permiten que las propuestas se ejecuten de manera eficiente y eficaz, y que se reflejen con el impacto requerido para las poblaciones a las cuales atienden estas entidades no lucrativas (Cuoñi, 2012).

El principal problema que emerge en las ENL como señalan Radrihan, Dávila y Penaglia (2012), es el bajo desempeño en la implementación de proyectos, debido a la falta de uso sistemático de técnicas e instrumentos, porque al ser estas entidades sociales y utilizar recursos sin costo de oportunidad, se piensa que la planificación de la ejecución de proyectos no debe caracterizarse en base a un mo-

delo de “Empresa” o “Proyecto” que busque fines de lucro. También, indican que no existen esfuerzos para sistematizar prácticas para una óptima ejecución de proyectos una vez que estos son aprobados, así como también, existe falta de interés por adecuar modelos de ejecución del sector privado que asegure la eficiencia y eficacia de los proyectos desarrollados por las entidades sin fines de lucro.

La planificación de proyectos cuenta con una abundante literatura que analiza la aplicación de las herramientas, técnicas y metodologías desarrolladas en las empresas con fines de lucro (Radrihan, Dávila y Penaglia, 2012), pero para las ENL no ocurre lo mismo debido a su esencial característica de no crear ganancias o utilidades, lo que dificulta su desempeño al no poder evaluarse en términos objetivos, como sucede en el caso de las entidades lucrativas. Aunado a ello, están los objetivos que persiguen a las ENL, que son difíciles de cuantificar, lo que obliga a buscar nuevas alternativas para plantear mecanismos de planificación en la implementación de proyectos de manera eficiente y eficaz.

La importancia que actualmente tienen las entidades no lucrativas se debe a la presencia de actores internos y externos que exigen mayor transparencia y eficacia en los procesos para mejorar su desempeño; ya que consideran que el éxito de estas entidades está dado por la eficacia y eficiencia de sus procesos de planificación para la implementación de sus acciones, lo que repercute en la satisfacción de las demandas de su población meta (González y Cañadas, 2008).

En general, las ENL inician con la inclusión de algunas prácticas en la formulación, tipos e implementación de estrategias de planificación para mejorar su gestión en las organizaciones. Estas prácticas a pesar de haber demostrado que son beneficiosas, no han logrado ser estudiadas a profundidad para conocer su grado de difusión y aplicación, ya que los estudios alcanzan un grado muy

modesto, a pesar de que en el campo empresarial está dando buenos resultados (Mason, 2020). Por su parte, Helming, Jegers y Lapsley (2004), señalan que el enfoque de gestión en general y de planificación en particular, es un tema que está siendo abarcado por dos disciplinas, la economía y la sociología. Sin embargo, ninguna de estas áreas de conocimiento ha satisfecho todas las necesidades de información que se requieren sistematizar y pese a su importancia socioeconómica en el sector no lucrativo existe una mínima coherencia en el tratamiento de datos e inventario de estas entidades, al mismo tiempo, que se observa una inexistente investigación cualitativa e identificación de hechos organizativos, sobre todo en materias de planificación de la ejecución de actividades (Radrihan, Dávila y Penaglia, 2012).

El estado del arte refleja que la preocupación por el desempeño de las ENL ha estado dirigida sobre todo a los aspectos financieros, a la gestión integral que engloba a varios aspectos de las entidades, al marketing social y otros aspectos pre-operativos, es decir previos a la implementación de los proyectos. En los aspectos financieros cabe destacar los esfuerzos para un mejor manejo y transparencia en los recursos insumidos, pero sin correlacionar la ejecución real de los proyectos.

En la formulación, tipos e implementación de estrategias para la planificación de proyectos de las ENL existe muy poca relación con las investigaciones existentes, es por lo que se presenta una fragmentación en el conocimiento (Stone, Bigelow, Crittenden (1999). Por ejemplo, en un trabajo realizado por Saldías y Andalaf, (2006), establecieron que el uso de herramientas de planificación de gestión en instituciones públicas es una necesidad latente, pero ella, no garantiza el éxito en su accionar, por lo que se necesita considerar otros aspectos tales como: la naturaleza intrínseca de estas organizaciones, la importancia del factor humano y el conocimiento de los distintos actores involucrados. Por su parte, Gonzáles y Rúa (2007) señalan que las ENL no pueden usar herramientas tradicionales de las empresas debido a sus características, así como a los objetivos que persiguen, lo que sugiere que es preciso contar con indicadores que puedan medir la *eficiencia* y *eficacia* de la planificación de sus acciones; entendiendo

por *eficiencia*, a la comparación de resultados obtenidos con los insumos utilizados, y *eficacia* al logro de los objetivos, sin tomar en cuenta los medios utilizados.

Da-Fonseca, Hernández-Nariño, Medina-León, Nogueira-Rivera (2014), identificaron a los elementos primordiales de las ENL mostrando que el desarrollo de la planificación de la ejecución de proyectos en la última década estaba basado en técnicas como, la observación participativa, entrevistas de profundidad, encuestas y la revisión del marco legal vigente. Sus resultados mostraron a la planificación de proyectos como de carácter público, y desglosaron una propuesta metodológica con sus correspondientes instrumentos y herramientas que aplican al desempeño de acciones para países no desarrollados.

Como se ha demostrado en los últimos treinta años, los esfuerzos sobre la utilización de herramientas de planificación en las ENL han sido desarrolladas, sin embargo, aún quedan aspectos pendientes tales como el impacto de las herramientas en la planificación, lo cual abre las puertas a futuras investigaciones (Stone, Bigelow, Crittenden, 1999). Por lo que, cualquier tipo de práctica en pos de lograr una mejora en la planificación de la ejecución de proyectos, es crucial en el aspecto del liderazgo (Mason, 2020). Entonces desde este punto de vista, un factor clave a tomar en cuenta serán los diversos agentes que juegan un rol fundamental en la *eficacia* de este tipo de organizaciones (Helming, Jegers y Lapsley, 2004). Lo que enfatiza la importancia de la planificación estratégica de los recursos humanos como otra herramienta que posibilita la mejora en el desempeño general de las ENL (Guo, Brown, Ashcraft, Yashio, 2011).

Las entidades públicas han sido estudiadas, dada la similitud existente entre estas entidades y las ENL. Las investigaciones anteriormente expuestas sobre los estudios realizados en las entidades no lucrativas, remarcan que son muy incipientes respecto a la planificación de la ejecución dificultando contribuir en la *eficiencia* y *eficacia* de estas organizaciones, ello debido a una ausencia de instrumentos y de información. En este ámbito se analiza al mercado y su dinámica, las cuales facilitan el desempeño de las actividades en beneficio de la población involucrada en los

proyectos. Al mismo tiempo, se menciona que la mejora en la gestión integral debe ser implementada para la identificación de las herramientas, técnicas y métodos dentro del sector empresarial o bien podrían adecuarse a la dinámica de este tipo de sector (Leguizamón, Castillo, 2011).

Dada esta introducción, el objetivo de este trabajo fue Identificar las causas y efectos por las cuales las entidades no lucrativas, utilizan muy pocas técnicas, métodos e instrumentos para la planificación de la ejecución de sus proyectos. Es por eso que la originalidad de este trabajo de investigación, se basa en identificar técnicas e instrumentos de planificación para la gestión de los proyectos en entidades no lucrativas, si fueron aplicadas o no, y en qué grado, como fueron identificadas y estandarizadas, rescatando las mejores prácticas. De esta forma se demuestra que el hecho de recibir recursos gratuitos, no las exenta a las ENL en aplicar técnicas empresariales para mejorar su desempeño, y los escasos recursos que se destinan para mejorar las condiciones de la población, sean utilizadas con *eficiencia y eficacia*.

## 2. Métodos Experimentales

### 2.1. Diseño

La investigación tiene un nivel exploratorio y otro descriptivo. A nivel exploratorio, se utilizaron dos tipos de investigación; la basada en la literatura que permite recurrir a las referencias estadísticas de las entidades no lucrativas, así como a datos y análisis. Mientras que la investigación a través de expertos permitió obtener información de personas especializadas en el área de la gestión de entidades no lucrativas.

La investigación descriptiva permitió responder a preguntas tales como: cuáles causas, qué problemas, cómo son usadas, cuándo, dónde y por quienes, los métodos, técnicas y herramientas para la planificación de la ejecución de las acciones de las ENL, es decir, sirve para absolver todas las preguntas de investigación. Además, los censos en todas las entidades no lucrativas se realizaron con el fin de obtener datos acerca de cuantas instituciones hay en el Municipio de Sucre de la República de Bolivia. A partir de ello se determinaron las características de las entidades no lucrativas.

### 2.2. Población

La característica principal para determinar la muestra fue identificar los proyectos en desarrollo, es decir, acciones integrales dedicadas a mejorar las condiciones de vida de la población de los sectores más vulnerables. La muestra del presente estudio es "no probabilística" porque los elementos seleccionados no dependieron de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación. Para ello, se empleó una muestra por criterio, con los siguientes grupos:

- a) El **primero**: Realizó una entrevista en profundidad con 5 directores de organizaciones no gubernamentales y 20 directores de fundaciones.
- b) El **segundo**, aplicó un cuestionario a 5 técnicos responsables de la ejecución de proyectos de entidades no gubernamentales de 20 fundaciones.

### 2.3. Técnicas

Las técnicas aplicadas fueron la *Observación no estructurada* utilizada para la observación en condiciones naturales en las diferentes circunstancias y espacios donde se interactúa con la población objeto de estudio (Es la observación con mayor grado de flexibilidad y apertura a todo lo que acontece). La *Entrevista estructurada* se realizó a partir de un cuestionario previamente elaborado, para recabar información de fuentes primarias en el momento del proceso de la entrevista (La entrevista estructurada o preparada, es la más estática y rígida de todas, ya que se basa en una serie de preguntas predeterminadas en invariables que deben responder todos los entrevistados), y por último la *Encuesta Cerrada* esta técnica registró las opiniones y pensamientos de directores y técnicos de proyectos de las organizaciones no lucrativas (Las preguntas cerradas tienen respuestas muy distintas, con un valor asignado a cada respuesta), esto facilitó la comparación de las respuestas de diferentes individuos, lo que, a su vez, permitió el análisis estadístico de los resultados de la encuesta.

### 2.4. Instrumentos de evaluación

Los instrumentos de evaluación aplicados fueron los siguientes:

- a) *Guía de entrevista.* Primero, se estableció una serie de preguntas sobre el objeto de estudio. Las entrevistas fueron diseñadas, evaluadas y validadas por expertos en el tema, una vez evaluadas se aplicaron a los directivos y técnicos de campo.
- b) *Cuestionario.* Se formuló mediante una serie de preguntas referentes a las variables del objeto de estudio, mismas que han sido evaluadas por expertos, para su posterior aplicación a los directores y técnicos de proyectos conforme al censo establecido.
- c) *Estructura del cuestionario.* El cuestionario consta de 6 secciones: a) Información de las entidades no lucrativas. b) Información sobre el conocimiento de herramientas para la ejecución de proyectos. c). Información sobre el uso de herramientas para la ejecución de proyectos. d) Información sobre problemas en el uso de herramientas. e). Información acerca de la adaptabilidad de herramientas. e) Guía de observación.

### 2.5. Análisis Estadístico

Para el análisis de los datos se realizó un inventario de aspectos cualitativos y cuantitativos. Las preguntas de investigación fueron categorizadas por expertos en el tema y validadas una y otra vez, tomando como base el método Delphi para una mejor adaptación al objeto de estudio. También se utilizaron los niveles sintáctico, semántico y pragmático tal como se establece en la literatura (Gil, Conti, Pulido y Prieto, 2002).

#### 2.5.1. Construcción de la Base de Datos

Con los datos de la investigación se elabora una base de datos en un fichero excel parametrizando las respuestas de las entidades tomadas. Los datos almacenados fueron codificados para una adecuada interpretación.

#### 2.5.2. Criterios de análisis de la base de datos

Primero fueron registrados los datos estadísticos: la cuantía (número), la suma, la media, los valores máximos y mínimos, la desviación típica, la cantidad según los valores, los porcentajes según los valores, y la totalidad de los porcentajes, los valores crecientes y decre-

cientes. Los datos de respuesta múltiple fueron codificados para facilitar su tratamiento estadístico; los de elección como “Sí, No, Quizá”, también fueron codificados para su tratamiento estadístico.

Las preguntas abiertas, estrictamente cualitativas, pasaron por una primera fase de homogenización, para agrupar respuestas coherentes con el sentir de las preguntas, interpretándose con un alto nivel de alerta para verificar el grado de coherencia tanto internamente como con otros grupos de respuestas. Algunas de las respuestas fueron vinculadas entre sí, lo que hizo necesaria la correlación de los resultados.

También en el análisis de las preguntas abiertas con más de una opción de respuesta se tomaron en cuenta los siguientes puntos para un análisis estadístico apropiado:

- I. En algunas observaciones, el porcentaje de respuestas puede tener sentido sobre el total de respuestas, dando un resultado de 100.
- II. En otras observaciones, el porcentaje de respuestas tendrá sentido sobre el total de entidades encuestadas. La suma debe dar 100.
- III. En otros casos, el % de respuestas tendrá sentido sobre el total de entidades encuestada, pudiendo superar los 100, si una entidad participa en más de una opción.

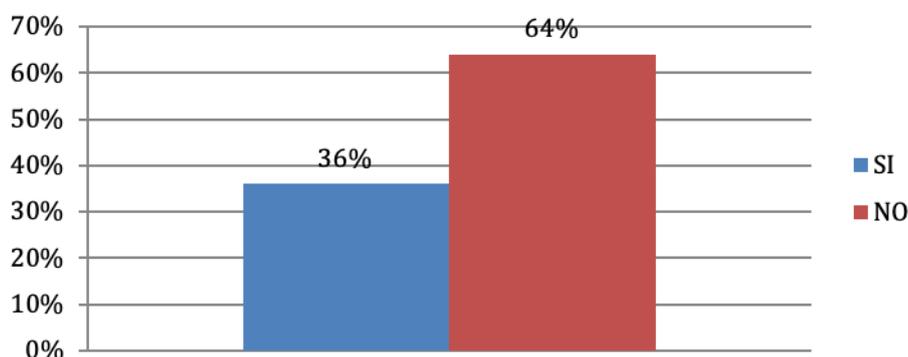
En el trabajo de investigación se aplicó el criterio de argumentar complementariamente con observaciones de sucesos similares en anteriores estudios.

### 3. Resultados

Para la constatación empírica de las causas planteadas en el objetivo de investigación se consultaron varias interrogantes, entre las cuales: *¿Cuenta con una unidad de proyectos encargada de proyectos en su institución?* En esta primera etapa se establecieron las causas por las cuales se utilizan poco los instrumentos de planificación para la ejecución de proyectos. En la Figura 3.1 se muestra que el 64 % de los entrevistados menciona que se desconoce la existencia de una unidad organizacional de proyectos, mientras que el 36 % indicó que si conoce la existencia de una unidad organizacional de proyectos en las ENL.

Figura 3.1.

Existencia de una unidad organizacional de proyectos

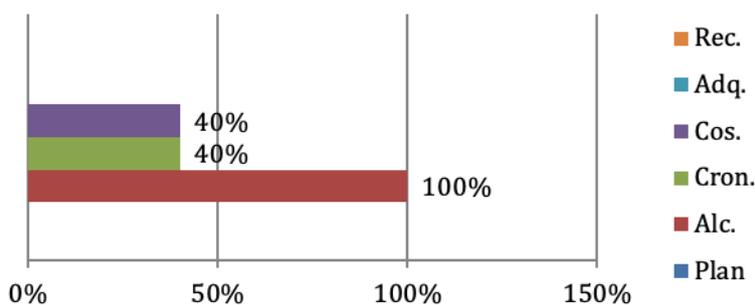


**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

Con respecto a la pregunta *¿Cuáles procesos de la planificación de la ejecución se utilizan más?* Esta respuesta brinda una visión más amplia sobre en qué medida los procesos se utilizan en la planificación de la ejecución de las entidades no gubernamentales. Como se muestra en la Figura 3.2. los tres procesos que se utilizan en mayor medida fueron: *Alcances* (100 %), seguido de los *Cronogramas* en un 40 % y finalmente los *Costos* con un 40 %. También, en la misma Figura se observan algunos de los procesos que no son utilizados por ninguna ENL, tales como: *Recursos*, *Adquisiciones* y la *Planificación integral* como punto de partida. En cada uno de los procesos de planificación para la ejecución de proyectos, se contó con un promedio de 5 técnicas y herramientas, de las cuales se conoce una (1) como promedio, y se utiliza en un porcentaje que no pasa del 50% por parte de las Entidades no Lucrativas.

Figura 3.2.

Uso de los procesos de ejecución de proyectos



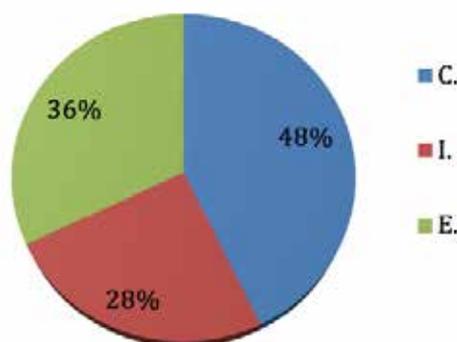
**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

En relación a la pregunta *¿A qué atribuye el poco uso de las herramientas para la planificación de la ejecución en los proyectos?*, la respuesta ha posibilitado conocer las causas por las que en las entidades no gubernamentales se usan muy poco este tipo de técnicas para la fase de ejecución de proyectos. Entre las causas más recurrentes se han encontrado tres las cuáles son: 1) el poco conocimiento de las técnicas e instrumentos, 2) la escasa importancia que se brinda al uso de estas técnicas e instrumentos y, 3) la estructura poco funcional para el desarrollo de actividades de planificación y ejecución de proyectos.

La causa principal como se muestra en la Figura 3.3 deriva en el poco conocimiento con un 48 %; sin embargo, las diferencias respecto a las demás causas no son muy amplias, lo que lleva a concluir que estas interactúan para tener como resultado un grado muy bajo de uso de técnicas e instrumentos para la ejecución de proyectos. El poco conocimiento se podría salvar con procesos de capacitación, pero si el personal no se percata de las interrelaciones entre estas causas, posiblemente no se solucionaría la raíz del problema; la poca importancia (28%), se origina en que los que deciden en estas organizaciones, no dan una aval político para el manejo gerencial de los proyectos, posiblemente, porque la consecución y uso de los recursos vienen en calidad de donación, y el equivocarse una y otra vez, no cuenta con un análisis de costo-beneficio para el uso racional de los recursos; las estructuras de este tipo de organizaciones, no cuenta con personal especializado en proyectos y su capacidad para la toma de decisiones es muy baja, estando las mayor de las veces en el nivel operativo de la estructura (36 %).

Figura 3.3

*Causas de la poca utilización de técnicas para la ejecución de proyectos*

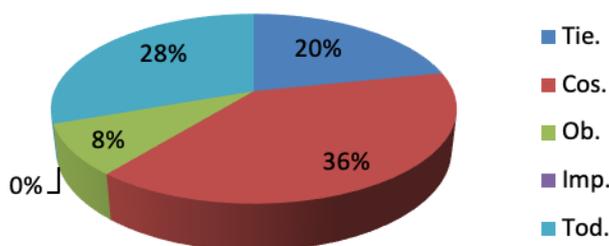


**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

Para la constatación empírica de los efectos planteados en las preguntas de investigación, se formularon otras interrogantes, tales como: *¿Qué problemas ocasionan la no utilización de métodos, técnicas e instrumentos de planificación de proyectos?*, se plantearon a su vez interrogantes complementarias como: *¿Qué problemas acarrea el grado de uso de las herramientas de planificación para la ejecución de proyectos?*, aquí se visualizan los efectos de las causas analizadas en la consulta anterior. La Figura 3.4 nos muestra los efectos trasuntados en las problemáticas.

Figura 3.4

*Problemas por la poca utilización de técnicas para la ejecución de proyectos*



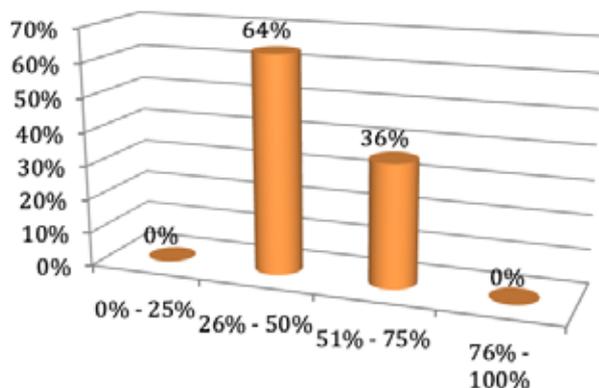
**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

Como se muestra en la Figura 3.4., se han encontrado 4 efectos debido al poco uso de herramientas y técnicas para la planificación de la ejecución de proyectos, y estos son: mayor tiempo de ejecución, mayores costos de implementación, dificultad de alcanzar los objetivos, bajo impacto de los proyectos. La mayor parte de las entidades no lucrativas han indicado que el poco uso de las herramientas y técnicas, afecta al costo de los proyectos en un 36%, mientras que el tiempo de ejecución le sigue con un 20%.

Para levantar información sobre la eficiencia y su relación con el tiempo utilizado en el proyecto, se ha tomado un año normal como es el del 2019, puesto que como se sabe el 2020 ha estado caracterizado por la pandemia del COVID-19, que ha ocasionado una completa paralización de las actividades que desarrollan las entidades no gubernamentales. La Figura 3.5, nos brinda información relativa a la *eficiencia* en el tiempo. Aproximadamente 2/3 de las entidades no lucrativas han respondido que de las actividades planificadas para la gestión 2019, sólo se logró alcanzar entre un 26% a un 50%, esto caracteriza a las ENL como poco eficientes. Recordar de manera general que un proyecto o una persona, es *ineficiente* cuando no alcanza cumplir las actividades en el tiempo previsto.

Figura 3.5

*Grado de cumplimiento de las actividades.*

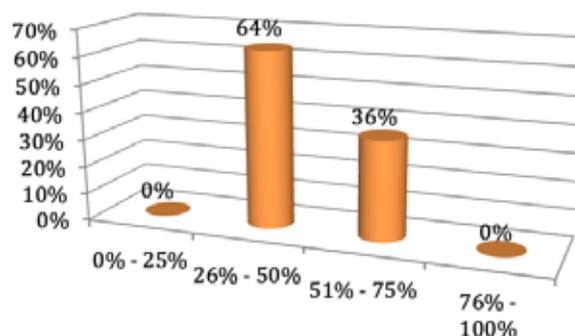


**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

De la misma manera que se ha consultado sobre las actividades y su cumplimiento, y se ha procedido a consultar a la parte directiva de las organizaciones sobre el costo ejecutado, no en números o valores monetarios, sino en una aproximación a su ejecución en porcentaje. Como se muestra en la Figura 3.6, que nos brinda información relativa a la *eficiencia* en el costo. Existe una coincidencia entre el costo y las actividades de los proyectos. La ENL se caracterizan por ser poco eficientes (2/3 de las ENL) en el momento de ejecutar el costo presupuestado para desarrollar sus actividades.

Figura 3.6.

*Grado de ejecución de los costos de los proyectos*



**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

Tanto el *costo* como el *tiempo*, son dos variables inherentes al concepto de *eficiencia* y como se ha podido establecer, el criterio de las ENL es que la mayor parte no puede superar el 50% de lo programado. Si comparamos las interrogantes de cómo afecta el grado de utilización de las herramientas y técnicas de los procesos de cronogramas y costos versus el grado de cumplimiento del cronograma y de la ejecución de los costos tendremos la siguiente Tabla 3.1.

Tabla 3.1.

Cuadro comparativo, afectación vs grado de cumplimiento cronograma

Afectación grado de uso	Grado de ejecución cronograma
56% (Afectación regular o importante)	64% (ineficientes)

**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

Tomando en cuenta los porcentajes más altos, más del 50% manifestó que el poco conocimiento y uso de técnicas para los procesos de cronograma ocasionan un efecto importante en su desempeño, lo que trae consigo que el cumplimiento de sus actividades sea bajo y por consiguiente ineficiente. En base a los porcentajes mayores y ahora analizando el costo, se concluye que aproximadamente 2/3 de las ENL son afectadas en un grado importante por el escaso uso de herramientas y técnicas de los procesos de los costos, y esto trae consigo que alrededor de 2/3 también de las ENL, alcancen un grado de ejecución de los costos ineficiente (Tabla 3.2).

Tabla 3.2.

Cuadro comparativo, afectación vs grado de cumplimiento costos

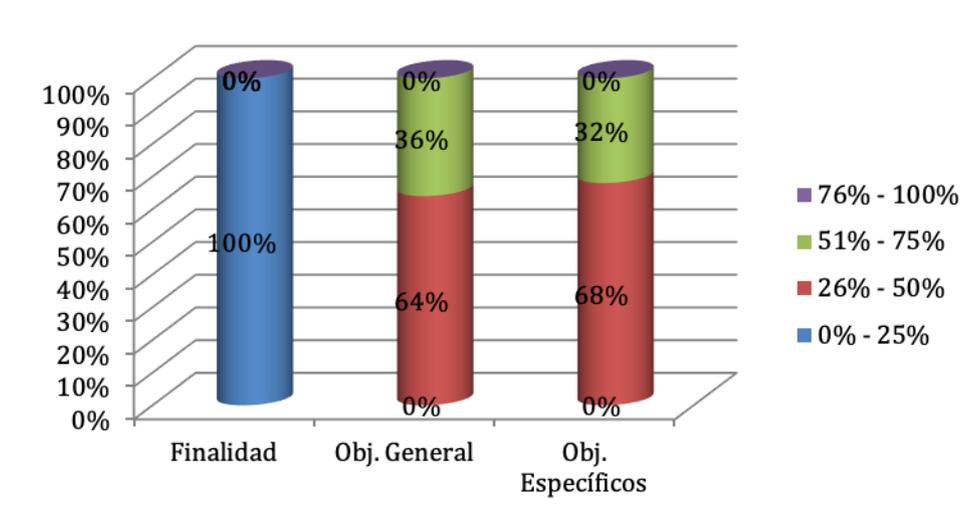
Afectación grado de uso	Grado de ejecución costos
64% (Afectación regular o importante)	64% (ineficientes)

**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

Ahora los resultados estarán centrados en la variable *eficacia* para las ENL. Recordemos que la *eficacia* es un concepto que hace al cumplimiento de los objetivos en sus distintos niveles o grados, en la Figura 3.7, muestra la relación de los objetivos con su grado de cumplimiento, en base a las encuestas realizadas a los directivos de las ENL:

Figura 3.7.

Grado de cumplimiento de los objetivos en los proyectos



**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

En cuanto a la apreciación del grado de cumplimiento de los objetivos, las ENL han respondido que: la Finalidad no ha superado un 25% de cumplimiento, lo que significa que los proyectos

no han logrado impactar como resultado de sus acciones, en resumen, han sido *ineficaces*. Este parecer cumple con el 100% para las entidades no gubernamentales. En cuanto que, para los objetivos generales, el grado de cumplimiento no supera el 50%, para el 64% de las ENL.

Ello da a conocer que estas organizaciones no están alcanzando el objetivo más importante de sus proyectos, se puede establecer que son *ineficaces* en este nivel. Mientras que para un 68% de las ENL, el alcance hacia los objetivos específicos no logra superar una apreciación del 50% en cuanto a su cumplimiento se corrobora la *ineficacia* de los proyectos.

#### 4. Discusión

En relación directa al objetivo, se señaló que una de las causas para que las ENL no utilicen en mayor medida las herramientas y técnicas de Planificación para la Ejecución de Proyectos, es el grado de importancia que una entidad le puede dar o no a las técnicas de proyectos, para racionalizar sus decisiones en torno al manejo de recursos. Los resultados indicaron que muchas entidades no lucrativas ENL, no cuentan con una unidad organizacional de proyectos, 16 de las 25 organizaciones ejecutan sus proyectos sin una estructura lo que dificulta de gran manera los procesos de planificación, ejecución y evaluación.

Otras de las causas a resaltar es que, de los 6 procesos estándar en la Planificación de la Ejecución de Proyectos, a saber (Alcance, Cronogramas, Costos, Recursos, Adquisiciones, y Programación), en promedio se mostró que al menos se utilizan 2 por parte de las ENL. Con respecto a las entrevistas, se demostró que una de las razones es que los fondos donados no inducen a un análisis costo/beneficio, y por esta razón, no se le da una mayor importancia a los procesos, técnicas y herramientas para que se racionalice el uso de los recursos para alcanzar los objetivos.

Cabe resaltar que cada proceso contiene al menos 6 técnicas y herramientas para la Planificación de la Ejecución de Proyectos, sin embargo, el promedio de utilización en los procesos que más utilizan las ENL es apenas entre 1 a 2 técnicas y herramientas como se mencionó anteriormente.

Entre otras causas recurrentes se han identifi-

cado tres las cuáles son: el poco conocimiento de las técnicas e instrumentos, la escasa importancia que se brinda al uso de estas técnicas e instrumentos y, la estructura poco funcional para el desarrollo de actividades de planificación y ejecución de proyectos.

Otro de los aspectos observados fueron los efectos provocados por el no uso de estas técnicas y herramientas en cada uno de los procesos de Planificación para la Ejecución. Para ello se encontraron 4 efectos causados por el poco uso de herramientas y técnicas para la planificación de la ejecución de proyectos, estos son: mayor tiempo de ejecución, mayores costos de implementación, dificultad de alcanzar los objetivos, bajo impacto de los proyectos.

Claramente se pudo observar que la mayoría de las ENL señalan como se afecta a la *eficiencia* en los proyectos, pues tanto el costo como el tiempo, están estrechamente ligados a este concepto. Las ENL insumen mayor tiempo e incurren en mayores costos al no contar y usar las herramientas y técnicas de planificación de la ejecución de proyectos. Aproximadamente, una tercera parte de las ENL confirmó que el poco uso de las técnicas y herramientas, afecta tanto a la *eficiencia* como a la *eficacia* de los proyectos, es decir que aparte de afectar las variables costo/tiempo, se ven afectadas las posibilidades de alcanzar los objetivos e impactos de los proyectos.

Ninguna ENL ha hecho mención al problema de la generación de impactos por sí sola, esto seguramente se debe a que es la variable más compleja, ya que su concepto está relacionado a la interrelación del proyecto con variables externas al mismo y que son difíciles de monitorear y controlar.

Hay que hacer énfasis en que, si en el manejo de los tiempos y costos se es *ineficiente*, estos no están aportando a la consecución de objetivos específicos, por tanto, las organizaciones no están siendo *eficaces*; si no cumplen con estos objetivos, tampoco están alcanzando el objetivo general, central de los proyectos de las ENL y a este nivel también serían *ineficaces*; por tanto, el aporte a la finalidad será mínimo, no está siendo efectivo ni contando con impacto en los proyectos.

**Conclusiones**

El proceso global por el que pasan los proyectos de las entidades no lucrativas (ENL) constan de tres fases: la de formulación, la de ejecución y la de evaluación. Las fases de formulación y evaluación de proyectos son las que más han avanzado, La investigación identificó las técnicas, instrumentos y métodos de la fase de ejecución que son utilizadas actualmente por las entidades no lucrativas (Alcance, Cronogramas, Costos, Recursos, Adquisiciones, y Programación), y otras que fueron adaptadas del mundo empresarial para mejorar su desempeño tomando en cuenta criterios de eficiencia y eficacia. En cuanto a la apreciación del grado de cumplimiento de los conceptos *eficiencia y eficacia*, se mostró que no se supera el 50%, y aproximadamente 2/3 de las ENL son afectadas en un grado importante por el escaso uso de herramientas y técnicas de los procesos de los costos y cronograma. También, fue posible identificar que el 100% de las entidades no gubernamentales no cumple con la estructura para el desarrollo de actividades de planificación y ejecución de proyectos., lo cual imposibilita dar solución a los problemas de las poblaciones afectadas en la ejecución de proyectos de la ciudad de Sucre Bolivia.

**5. Referencias bibliográficas**

- Goñi, Juan José. (2012). Mentefactura: El cambio de modelo productivo. Innovar sobre intangibles del trabajo y de la empresa (p. 524). Ediciones Díaz de Santos.
- Radrigán, Mario; Dávila, Ana María, Penaglia, Francesco. (2012). Gestión y liderazgos en los emprendimiento sociales. Polis. (Vol).141-165.
- González Quintana, M. J., & Cañadas Molina, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (63).
- Mason, D. (2020). Diversity and inclusion practices in nonprofit associations: A resource dependent and institutional analysis. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 6(1), 22-43. [https://doi.org/10.20899/jpna.6\(1\);22-43](https://doi.org/10.20899/jpna.6(1);22-43).
- Helming Bernd, Jegers Marc, Lapsley Irvine. (2004). Challenges in Managing Non-

profit Organizations: A Research Overview. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University.

- Stone Melissa, Bigelow Barbara, Crittenden William. (1999). RESEARCH ON STRATEGIC MANAGEMENT IN NONPROFIT ORGANIZATIONS: Synthesis, Analysis, and Future Direction. *ADMINISTRATION & SOCIETY*(Vol. 3).6
- Saldías Cerda, Juan Ricardo; Chacur, Alejandro Andalaf. SYSTEMS OF CONTROL OF **GESTION**, ANALISIS FOR ORGANIZATIONS WITHOUT END OF GAIN. *Revista Ingeniería Industrial*. 2006, (5); 1; p61-76. 16p. Language: Spanish., Base de datos: Fuente Académica Premier.
- González Sánchez, M., & Rúa Alonso de Corrales, E. (2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica. CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa, (57).
- Da-Fonseca, Joao Pedro, Hernández-Nariño, Arialys, Medina-León, Alberto, & Nogueira-Rivera, Dianelys. (2014). Concepción metodológica del Control de Gestión de proyectos de inversión social en Angola. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 322-332. Recuperado en 24 de abril de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-593620140003000008&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-593620140003000008&lng=es&tlng=es).
- Guo Shao, Brown William, Ashcraft Robert, Yoshioca Carlton. (2011). Strategic Human Resources Management in Non-profit Organizations. Article *in* Review of Public Personnel Administration.
- Leguizamon, F. A., & del Castillo, E. (2011). La gestión en la empresa pública. *INCAE Business Review*, 2(3), 44.
- Gil-García E, Contí-Cuesta F, Pinzón-Pulido SA, Prieto-Rodríguez MA, Solas-Gaspar O, Cruz-Piqueras M. (2002). El análisis de texto asistido por ordenador en la investigación cualitativa. *Index Enferm*; (36); 24-28.