UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:
"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN ECUATORIANA EQUIDAD ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO".

AUTOR:
STALIN LENIN TOAQUIZA TOAPANTA

DIRECTORA:
NARCIZA AGUIRRE R. MSc. Ing.

Quito, Enero de 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor

Quito, Ene. - 2012.

(f)Stalin Lenin Toaquiza Toapanta

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicar a mis padres y mis hermanos, por su apoyo y su comprensión, que el mismo sea fuete de fortaleza e inspiración, para todas las poblaciones GLBTI y finalmente para aquellas personas que viven con VIH, este es un esfuerzo que se lo realizó con todo cariño para que sea signo de apoyo, comprensión y superación.

AGRADECIMIENTO

Primeramente me permito agradecer al todo poderoso mi Dios, por darme la salud y la vida, un agradecimiento muy especial para mi tutora, Narciza Aguirre, por su dedicación y profesionalización en el tema, por no tener prejuicios o estereotipos en el proceso de realización y culminación del presente trabajo, como no olvidarme del señor Efraín Soria dirigente de la Fundación Ecuatoriana Equidad, persona que me ha apoyado en todo aspecto para que se llegue a culminar esta labor.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD II
DEDICATORIA III
AGRADECIMIENTO IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS V
ÍNDICE DE TABLAS IX
ÍNDICE DE ANEXOS XI
RESUMEN EJECUTIVO XII
CAPÍTULO I 1
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 1
1.1. Conceptos de Planificación y Estrategia 1
1.2. Planificación Estratégica 2
1.3 Necesidad de contar con un mejoramiento de Planificación Estratégica 3
1.4. Esquemas y Contenido 3
1.4.1 La Etapa Filosófica 3
1.4.2 La Etapa Analítica 9
1.4.3 La Etapa Operativa 24
1.5. Toma de Decisiones Estratégicas. 27
1.5.2 Evaluación de Opciones Estratégicas. 28
1.5.3 Selección de Alternativas Estratégicas. 29
1.6. Implementación de la Estrategia. 29
1.6.1 Diseño de una Estructura Organizacional. 29
1.6.2 Diseño de Sistema de Control. 37
1.6.3 Clasificación de las Estrategias 42
1.7. Evaluación y seguimiento de la Planificación Estratégica 44
1.7.1 Evaluación de la Estrategia. 44
1.7.2 Definiciones 45
1.7.3 Generalidades 45
1.7.4 Ventajas y desventajas de las evaluaciones internas y externas 49
1.7.5 Indicadores 51
1.7.6 Diferentes tipos de información cuantitativa y cualitativa 52
1.7.7 Pasos para un diseño de un sistema de seguimiento 53
1.7.8 Diseño de un proceso de evaluación 54

1.7.9 Métodos para le evaluación y seguimiento 54
1.7.10 Análisis de la Información 57
1.7.11 Informes 57
1.7.12 Balanced Scorecard: Herramienta para valorar el Plan Estratégico.....58
CAPÍTULO II 60
2. OGRANIZACIÓNES NO GUBERNAMENTALES 60
2.1 Origen.....60
2.2 Evolución. 61
2.3 Definición.....63
2.3.1 Características 63
2.3.1.1 La misión de una ONG 64
2.3.1.2 La oferta y la demanda.....64
2.3.1.3 El origen y el destino de sus recursos. 65
2.3.1.4 La financiación del servicio. U 65
2.3.1.5 La relación entre usuario y financiador.....65
2.3.1.6 Su valor añadido social. 66
2.3.2 Tipología. 66
2.3.2.1 ONG de Desarrollo (ONGD). 66
2.3.2.2 ONG de Acción Social (ONGS). 67
2.3.2.3 ONG de Protección y Sensibilización (ONGP). 67
2.3.2.4 ONG de ayuda Humanitaria y de Emergencia (ONGH).....68
2.4 Nuevos retos de las ONG en el contexto actual 69
2.4.1 Profesionalización.....69
2.4.2 Transparencia y confianza social 70
2.4.3 Demandas de interesados 70
2.4.4 Necesidades de la gestión.....72
2.5 Evaluación del plan estratégico para una Organización No Gubernamental. 73
2.5.1 La medición de los objetivos.....73
2.5.2 Desagregación de los objetivos previa en dimensiones. 75
2.5.3 Selección de objetivos.....76
2.5.4 Desarrollo del Modelo.....76
2.6. Necesidad de un plan estratégico de las ONG 80
2.7 Aspectos Generales Sobre El Grupo GLBT.....81
2.7.1 Introducción 81

2.7.2 Efectos Sociales 85
2.7.3 Efectos Económicos 87
CAPÍTULO III 90
DIAGNÓSTICO DE LA FUNDACIÓN ECUATORIANA EQUIDAD 90
3.1 Definición de la Fundación Ecuatoriana Equidad. 90
3.1.1 Líneas de trabajo de la Fundación: 90
3.1.2 Servicios de la Fundación: 90
3.1.3 Dirección de la Fundación y su extensión: 91
3.2 Evolución de la Fundación Ecuatoriana Equidad. 92
3.3 Evolución del entorno administrativo en los últimos años. 97
3.4 Crecimiento comparado de las demás fundaciones y de sus servicios. 98
3.5 Crecimiento del nicho de mercado. 102
3.5.1 La planificación del mercado como herramienta para el crecimiento
de la fundación. 102
3.5.2 Cartera de clientes o usuarios 103
3.5.3. Tipos de demanda 103
3.6 Análisis del Plan Estratégico 104
3.6.1. Misión 104
3.6.2. Visión 105
3.6.3 Objetivos 106
3.6.4 Principios y valores 107
3.6.5 Políticas 109
3.6.6 Análisis de las Estrategias y Planes Operativos. 111
3.7 Análisis interno de la organización 114
3.8 Análisis de los factores externos de la organización 121
3.9 Elementos operativos 127
3.9.1 Funciones y responsabilidades 128
3.9.2 Descripción de Proyectos: 130
3.10 Ventajas Distintivas 132
3.11 Evaluación de una Organización No Gubernamental. 132
3.12 Determinación de la muestra. 135
3.12.1 Tabulación de las Encuestas 138
CAPITULO IV 151

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA "FUNDACIÓN ECUATORIANA EQUIDAD" 151
4.1 Fundación Ecuatoriana Equidad 152
4.1.1 Valores Institucionales 153
4.1.2 Principales Acciones 154
4.1.3. Definición de la Misión 154
4.1.4 Definición de la Visión 155
4.1.5 Políticas Administrativas 155
4.2 Revisión del Ambiente Interno de la Fundación Ecuatoriana Equidad 156
4.2.1 Fortalezas 156
4.2.2 Debilidades 157
4.3 Revisión del Ambiente Externo de la Fundación Ecuatoriana Equidad 157
4.3. 2 Oportunidades 157
4.3.1 Amenazas 158
4.4 Diseño de Estrategias para la Fundación Ecuatoriana Equidad 158
4.4.1 Estrategias 158
4.4.2 Diseño de Plan Operativo 159
4.5 Presupuesto para la Fundación Ecuatoriana Equidad en el año 2012 178
4.6. Propuesta de Estructural Organizacional.- 183
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 184
1. Conclusiones.- 184
2. Recomendaciones.- 186
BIBLIOGRAFÍA 188
PÁGINAS WEB 189
GLOSARIO 191
ANEXOS 197

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1. Esquema de la Matriz Axiológica 7

Tabla No 2. Esquema de la Matriz FODA.....12

Tabla No 3. Categoría que examina el Diagnostico Interno PCI 15

Tabla No 4. Esquema de la Matriz PCI 16

Tabla No 5. Esquema de la Matriz PC.....23

Tabla No 6. Esquema de la Matriz de Correlación (Ejemplo 1) 25

Tabla No 7. Esquema de la Matriz De Correlación (Ejemplo 2) 26

Tabla No 8. Esquema de un Plan.....26

Tabla No 9. Ventajas y desventajas de las evaluaciones 49

Tabla No 10. Métodos a utilizar dentro de la herramienta de evaluación y seguimiento. 54

Tabla No 11. Matriz de Competencia "MPC".....101

Tabla No 12. Matriz Axiológica 109

Tabla No 13. Matriz PCI- Capacidad Directiva 115

Tabla No 14. Matriz PCI- Capacidad Tecnológica.....116

Tabla No 15. Matriz PCI- Capacidad del Talento Humano 117

Tabla No 16. Matriz PCI- Capacidad Competitiva.....118

Tabla No 17. MATRIZ PCI- Capacidad Financiera 119

Tabla No 18. Matriz EFI 119

Tabla No 19. Matriz POAM- Análisis Ambiente General.....122

Tabla No 20. Matriz EFE 125

Tabla No 21. MATRIZ FODA 127

Tabla No 22. Reconocimiento social colectivo. 134

Tabla No 23. Planificación Estratégica de la Fundación Ecuatoriana Equidad 159

Tabla No 24. Presupuesto para la Fundación Ecuatoriana Equidad para los años 2013 – 2016.....181

Tabla No 25. Propuesta de Estructura Organizacional Fundación Ecuatoriana Equidad 183

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No. 1. Modelo de procesos de las normas ISO 9000 35

FIGURA No. 2. Mapa de procesos 36

FIGURA No. 3. Proceso de Planificación Estratégica 43

FIGURA No. 4. Pasos para la evaluación y seguimiento de un plan o proyecto.....47

FIGURA No. 5. Principios Éticos 108

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO Nº 1. Encuesta Dirigida al Personal de la Fundación.....197
ANEXO Nº 2. Encuesta Dirigida a Usuarios /As 199
ANEXO Nº 3. Planes Operativos de la Fundación 201
ANEXO Nº 4. Taller práctico 214
ANEXO Nº 5. Formulación de estrategias.....215
ANEXO Nº 6. Planificación estratégica del subreceptor equidad 216
ANEXO Nº 7. Visitas 2010 Fundación Ecuatoriana Equidad 219
ANEXO Nº 8. Roles de pagos proyectados mediante el método de regresión lineal. ...221

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar una propuesta de Plan Estratégico para la Fundación Ecuatoriana Equidad de la ciudad de Quito en su mejoramiento administrativo, a través de la Planificación Estratégica, herramienta administrativa que permite realizar el análisis de la situación actual de la organización, como también ser una guía en la toma de decisiones a priori en futuras situaciones, permitiendo formular estrategias adecuadas que direccionen correctamente su trabajo respaldándose con un programa de acción .

En el Capítulo I, titulado Planificación Estratégica, indica su respectiva definición como también detalla cada uno de los conceptos del Proceso de Planificación Estratégica, y que posteriormente servirán de guía para la correcta aplicación como herramienta administrativa.

En el Capítulo II, Organizaciones No Gubernamentales, se realiza una reseña histórica de las mencionadas organizaciones, en donde se puede reconocer su misión, su oferta y demanda, como también su clasificación para poder llegar a evaluar su respectiva gestión administrativa.

En el Capítulo III, Diagnóstico de la Fundación Ecuatoriana Equidad, se observa la reseña histórica acerca de la fundación, donde se realiza su respectivo análisis interno y externo utilizando las respectivas matrices o técnicas administrativas, apoyándose con una investigación de campo en donde se gestiona el servicio de la fundación, como posibles necesidades del usuario.

En el Capítulo IV, Propuesta de Plan Estratégico para la Fundación Ecuatoriana Equidad, se expone a la fundación los valores, políticas, misión, visión incluyendo su plan de acción, como posibles cambios en su estructura organizacional; sufriendo su adecuado valor presupuestario.

Para terminar en el capítulo V, se encuentran las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después de una investigación minuciosa de todos los temas anteriores.

CAPÍTULO I

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Conceptos de Planificación y Estrategia

Planificación

La planificación es proceso de acción integral que afecta a todo un país o a una comunidad entera. Es la expresión equilibrada y racional de la política y la economía. Bien puede decirse que traduce en acciones concretas el plan de vida de una sociedad.

"Es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente, analizar por anticipado los problemas, crear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida"[1].

Preguntas que responde la Planificación:
¿Dónde nos encontramos?,
¿Cuál es nuestra tarea fundamental?,
¿Qué es lo que queremos hacer?,
¿Qué nos proponemos lograr?,
¿Cómo lo lograremos?,
¿Qué haremos?,
Y ¿Cómo lo mediremos?

Estrategia

La estrategia es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y cumplir así su misión; ésta pone los recursos humanos y materiales en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el mundo exterior.

[1] SILVA R. TÉRMINOS BÁSICOS DE PLANIFICACIÓN, 2009, http:// www.slideshare.net / rosilfer / presentations.

Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

Sergio Paz, en su trabajo titulado Elementos Fundamentales de un Negocio de 1986, define estrategia como: "El conjunto de objetivos y de programas diseñados para asegurar una ventaja competitiva de largo plazo."[2]

1.2. Planificación Estratégica

Planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planificación.

Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.

"La Planificación Estratégica consiste en crear un sistema flexible e integrado de los objetivos y sus estrategias correspondientes, que nos sirvan como punto de referencia para visualizar en qué grado se alcanzan los objetivos con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y el valor relativo de cada meta"[3].

No se puede fijar objetivos por extrapolación del pasado ni por expresión de deseos. Es necesario un análisis previo, tanto de nuestra realidad interna, de nuestras verdades posibilidades, como de un entorno, siempre desafiante, que moldea forzosamente nuestro futuro, previniendo su futuro y desarrollando los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo.

---

[2] RUIZ, María L. *Planeación Estratégica de la Fundación Marco Antonio*, Tesis Universidad Francisco Marroquin, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala, marzo de 1999, p. 16
[3] ORTIZ, Sandro G., MBA, septiembre 2009, http://sandroivan.blogspot.es/.

Por medio de la planificación una organización puede:

- Examinar el ambiente en el cual existe y opera.
- Explorar los factores y tendencias que afectan la forma en la cual se desempeña y lleva a cabo sus roles.
- Pronosticar el cumplimiento de sus misiones y sus propósitos de ser.
- Enmarcar los puntos estratégicos que deberán trazar.
- Encontrar formas para reexaminar y superar sus puntos frágiles.

Para que sea efectivo, el plan estratégico debe ser orientado a la acción y tener tácticas y planes operacionales.

1.3 Necesidad de contar con un mejoramiento de Planificación Estratégica

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros, implicando condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo genera valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Es importante destacar que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones.

1.4. Esquemas y Contenido

Un plan estratégico está compuesto de las etapas siguientes:

1.4.1 La Etapa Filosófica

Expone lo que es la organización, su razón de ser y cómo se va a proyectar al exterior, es un análisis interno, una empresa debe poseer una cultura organizacional la cual consiste en un conjunto de valores y creencias compartidos por sus miembros.

Los valores de una organización representan los principios esenciales y permanentes en ella. Son guías principales que permanecen constantes a través del tiempo; éstos jamás deberán verse afectados.

Entre las características de la cultura organizacional podemos mencionar:

- Las organizaciones como las huellas digitales, son siempre singulares.
- Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que en su totalidad, constituyen su cultura.
- Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo, otras tienen un entorno de tranquilidad.
- Algunas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías y asépticas.

Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura se vincula entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias. La mayor parte de las culturas evolucionan directamente de los ejemplos dados por los ejecutivos de alto nivel, quienes ejercen una influencia poderosa sobre sus subordinados. Por último, las culturas pueden caracterizarse como relativamente "fuertes" o "débiles" según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados.

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

1.- Elementos visibles, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, entre otros, la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.

2.- Elementos invisibles y desarticulados, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, entre otros, que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en

las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

A este respecto, Ralph S. Larsen, en la revista Harvard Business Review, señala que: "Los valores centrales envueltos en nuestro credo pueden ser una ventaja competitiva, pero no es por eso que los tenemos. Los tenemos porque ellos definen para nosotros lo que creemos y somos, y los tendríamos aunque se volvieran una desventaja competitiva en ciertas situaciones"[4].

Cada institución fomentará los valores que más se acoplen a su ambiente, por eso es que éstos no pueden ni deben ser universales. Los códigos de conducta deben proveer una dirección clara del comportamiento ético, además deben ser explícitos y poseer esa flexibilidad para dar lugar al juicio propio en situaciones en las que se requiera de sensibilidad cultural. Es difícil encontrar el balance apropiado entre cuándo proveer dirección y cuándo dar lugar al juicio propio. Por eso, las palabras son sólo el comienzo; un buen líder necesita referirse, amoldarse y proyectar en su acción, sus creencias y valores corporativos.

Existen muchos valores que deben ser desarrollados y establecidos conforme a los estándares éticos de cada país. Para poder crear y mantener una cultura organizacional se deben tener ciertos lineamientos como los siguientes:

- Tratar a los valores y a los parámetros de conducta cómo absolutos; no deben existir excepciones de ningún tipo cuando se refiere a los valores culturales.
- Imitar a otras instituciones para formular e interpretar situaciones éticas.
- Ejercitar la imaginación moral, o sea resolver tensiones y problemas responsable y creativamente.

La ética empresarial se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios, es decir, del estudio de las virtudes personales que han de estar presente al realizar una negociación.

[4] FACUNDO Martín, Cómo construir la Visión de la Empresa, Publicado en septiembre 1997, Tomado de: www.jvazquezyasociados.com.ar/files/Apunte_Vision_FM.doc.

Se trata de mostrar que tales virtudes forman parte de la correcta comprensión de lo que es una buena vida para un directivo, para el grupo de personas que forman una organización o para la sociedad más amplia en que la organización misma se integra.

1.4.1.1 Principios Corporativos

"Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos; por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura Organizacional".[5]

El objetivo básico de esta definición es el de tener un marco de referencia axiológico que inspire y regule la vida de la organización, estas deben ser apropiadas para la época, el lugar y las condiciones en opera.

Para enunciar los principios o valores corporativos se basará en la elaboración de la matriz axiológica la cual define a estos en una escala. El resultado de esta matriz, debe ser divulgado y conocido por toda la organización.

Matriz axiológica

Cada empresa en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir:

1. Establecer los principios y valores corporativos, que constituirán la vida organizacional.

2. Identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa, los cuales interactúan continuamente para el logro de los objetivos organizacionales.

3. Elaboración de la matriz, en el cual se buscará horizontalmente identificar los valores que cada uno de ellos compete.

4. Después de realizada la matriz, esta ayudará a la formulación de los principios corporativos.

[5] SERNA GÓMEZ, Humberto. *Gerencia Estratégica Planeación y Gestión*, Santa Fe de Bogata, Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A., 2000 Pág. 105

Tabla No 1. Esquema de la Matriz Axiológica

Grupos /ref / Principios	Sociedad	El Estado	La Familia	Los Clientes	Los Proveedores	Los Colaboradores	Los Accionistas	Puntaje
Respeto	X	X	X	X	X	X		6
Rentabilidad				X	X	X	X	4
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X	7
Responsabilidad	X	X	X	X		X	X	6
Productividad				X	X	X	X	4
Competitividad				X	X	X	X	4
Lealtad				X	X	X	X	4
Actitud de servicio				X	X	X		3
Trabajo	X							1

Fuente: http://www.oocities.org/es/cpineda2003/pype/pedirecciona.html
Elaborado por: Stalin Toaquiza

1.4.1.2 Políticas

Son las pautas y caminos que guían las actividades y que a la vez, señalan los linderos que no se deben traspasar. Son enunciados, que se encuentran directamente relacionados con los valores organizacionales. Lo que desean mostrar es una coherencia entre las acciones y lo que se encuentra escrito.

Su propósito principal es servir como guía interna para las personas que toman decisiones en la organización.

1.4.1.3 Definir la Misión

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea).

Por causa de la apertura económica la mayoría de las empresas están abocadas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo vital. Este concepto plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estadios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento/desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadíos y sobre todo en las crisis.

La misión, está compuesta de dos partes: Los valores centrales, que componen los lineamientos de conducta que deben tener las personas dentro de la institución y el propósito central que consiste en la razón fundamental de existencia de una organización.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

• Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

• Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?

• Mercados. ¿En qué mercados compite?

• Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?

• Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

• Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?

• Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?

• Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la empresa?

• Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

1.4.1.4 Visión Futuro

Hoy en día las organizaciones que gozan de éxito tienen tanto valores como un propósito central fijo, mientras sus estrategias y prácticas se adaptan a un mundo que va cambiando constantemente. Estas instituciones son capaces de renovar y llevar a cabo un desempeño superior a largo plazo. El punto de partida es lograr diferenciar entre qué cambiar y qué debe permanecer constante a través del tiempo.

Provee una guía y dirección hacia la meta, podría decirse que un grupo de personas se junta y existe como una institución para ser capaz de lograr colectivamente algo que individualmente no era posible de hacerse.

La visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización confrontando los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Es una aproximación entre lo concreto (algo visible, vivo y real) y lo abstracto (sueños, esperanzas y aspiraciones). Es un proceso creativo que muestra el panorama de lo que se desea alcanzar y crear; requiere de cambio y progreso significativo para que tenga sentido.

1.4.2 La Etapa Analítica

Consiste en obtener información, tanto externa como interna de la institución. El entorno está compuesto por factores que se encuentran fuera del control de la organización y el análisis hacia dentro de la organización que consiste en describir elementos propios de ésta. Esta información se obtiene con el fin de proveer un panorama o visión, no sólo del medio en el que se está moviendo la institución sino de las herramientas internas con que cuenta para influenciar, cambiar e interactuar dentro del mercado.

Sin embargo, no hay error más costoso que emprender la planificación estratégica sin tomar en cuenta las oportunidades y las limitaciones de los recursos humanos de la empresa. Por medio de la planificación, una organización evalúa las oportunidades y limitaciones de su ambiente de negocios, los compara con los intereses y expectativas de la gerencia y con base en esa comparación se decide qué hacer y cómo hacerlo. El resultado será un programa detallado de acción para que la organización cambie, se adapte y se desarrolle con el paso del tiempo.

1.4.2.1 El Análisis FODA

Consiste en hacer un análisis de la situación actual de la organización. En éste se deben tomar en consideración las fortalezas, debilidades y amenazas existentes y tratar de identificar las oportunidades para el mejor aprovechamiento de sus ventajas competitivas.

La organización debe evaluar el ambiente de negocios en el que opera y cómo su potencial interno, en términos de características y tendencias (económicas, políticas, sociales y competitivas) y la capacidad interna en cuanto a los recursos financieros, de planta y equipo, tecnológicos y humanos se desenvuelve. La gerencia debe intentar lograr un balance entre las oportunidades y limitaciones del ambiente y los puntos fuertes y débiles de la empresa que concuerden con la cultura organizacional y con las responsabilidades sociales corporativas.

Fortalezas:

Las fortalezas constituyen un recurso, capacidad o conocimiento que ayuda a la organización a cumplir su misión. Toda organización tendrá ciertas herramientas que la colocan por encima de la rama en la que se desenvuelve y, al utilizarlas debidamente, éstas producirán mejores resultados y le permitirán participar dentro del mercado.

Oportunidades:

Las oportunidades son factores o situaciones externas que pueden afectar favorablemente a la empresa.

Debilidades:

Las debilidades son las deficiencias en recursos o capacidades que limitan la habilidad de la organización para cumplir su misión. Representan un obstáculo para el logro de los objetivos y de las metas organizacionales.

Amenazas:

Las amenazas son factores o situaciones externas que pueden afectar a la organización en forma negativa.

La presente matriz es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades FO, estrategias de debilidades y oportunidades DO, Estrategias de fortalezas y amenazas FA y estrategias de debilidades y amenazas DA.

La matriz FODA cuenta con diez celdas, una celda de ellas debe estar totalmente en blanco, cuatro celdas serán llenas con fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y las cuatro restantes se llenarán con estrategias FO, DO, DA, DA.

Para la elaboración se siguen los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de oportunidades externas claves de la empresa.
2. Hacer una lista de amenazas externas claves de la empresa.
3. Hacer una lista de fortalezas externas claves de la empresa,
4. Hacer una lista de debilidades externas claves de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

El propósito de cada instrumento de adecuación, consiste en generar alternativas viables y no en seleccionar. Ni determinar ¡Que estrategias son las mejores! No todas las estrategias desarrolladas en una matriz FODA, por consiguiente serán seleccionadas para su aplicación.

Las estrategias FO: usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas. De modo que los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas externas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

Las estrategias DO: pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, en ocasiones existen oportunidades externas claves pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA: aprovecha las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas, esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno, una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

Tabla No 2. Esquema de la Matriz FODA

Diagnóstico Interno / Diagnóstico Externo	Fortalezas (F) 1. _ 2. _ 3. _	Debilidades (D) 1. _ 2. _ 3. _
Oportunidades (O) 1. _ 2. _ 3. _	Estrategias – FO 1. _ 2. _ 3. _	Estrategia - DO 1. _ 2. _ 3. _
Amenazas (A) 1. _ 2. _ 3. _	Estrategias – FA 1. _ 2. _ 3. _	Estrategias - DA 1. _ 2. _ 3. _

Fuente: FRED David R. Conceptos de Administración Estratégica
Elaborado por: Stalin Toaquiza

1.4.2.2 Análisis del Medio Interno

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de investigar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

Capacidades Internas:

Capacidad Administrativa.- Se dice de la aptitud para hacer que los recursos y los esfuerzos humanos sean productivos y se usen de la manera más eficiente posible, Además se encarga de prevenir y mejorar y de estar al tanto de las condiciones cambiantes. Capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos y las metas de organización de manera eficaz y eficiente.

Capacidad de Talento Humano.- Significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Capacidad Mercadotecnia.- La función del marketing estratégico puede definirse como: Seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

Los diferentes productos-mercado representan oportunidades que la empresa analiza y cuyo atractivo es preciso evaluar. Para una empresa determinada, el atractivo de un producto-mercado depende de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores.

Capacidad de Administración de Producción.- La capacidad de tomar decisiones se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.

Capacidad de Investigación y Desarrollo.- Estudio controlado, empírico y crítico de fenómenos de interés para quienes toman decisiones administrativas. Así, la investigación en la administración no es un proceso al azar sino un tipo de investigación específica que requiere que el investigador siga un método con características específicas y de esta manera garantizar los mejores resultados posibles, dados las condiciones del estudio.

Capacidad Información Computarizada.- La amplia disponibilidad de microcomputadoras y sus enlaces con equipos centrales más poderosos, permiten que un número de usuarios sin precedente tenga acceso a grandes cantidades de datos. "Esta situación permite que se tenga acceso a información de investigaciones con mayor rapidez y de manera más comprensible que nunca"[6].

[6]DUANE Davis, Investigación en Administración para la Toma de Decisiones, 5ta edición, Editorial Thomson Editores, México, 2001, Pág. 44

1.4.2.3 Auditoria Organizacional – Diagnostico Interno PCI

"La auditoria organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia, esto es parte del análisis interno de una organización"[7]

.

La herramienta que es base de esta auditoría, es el Diagnóstico del Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI) que es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presente el medio externo. El PCI examina cinco categorías a saber:

Tabla No 3. Categoría que examina el Diagnostico Interno PCI

Capacidad Directiva	Capacidad Competitiva	Capacidad Financiera
Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: Planeación, dirección, toma de decisiones, coordinaciones, control.	Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto exclusividad, participación en el mercado, canales de distribución, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad el servicio al cliente, etc.	Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: disponibilidad la línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera estabilidad de costos, elasticidad de costos, elasticidad de la demanda.
Capacidad Tecnológica		Capacidad de Talento Humano
Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Incluye entre otras: Hardware, normalización de los procesos, ubicación física, acceso servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, procedimientos administrativos.		Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, pertenencia.

Fuente: RUALES TINILLO, Verónica Lisset, "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPULSACIÒN DE LA FUNDACIÒN NUBESIERRA VERDECOCHA EXPEDICIONES",U.P.S, 2005
Elaborado Por: Stalin Toaquiza

[7] SERENA GOMÉZ, Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestión, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A., 2000 Pág. 119.

Esta, sirve para analizar las fortalezas y debilidades de la organización sobre la base de las anteriores capacidades mencionadas, conjuntamente con el impacto que tienen cada una, en una escala de valoración de: alto, medio y bajo, esto son realizados por grupos estratégicos que identifican las fortalezas y debilidades, con lluvias de ideas, para obtener las que tiene más impacto en la organización.

Tabla No 4. Esquema de la Matriz PCI

Calificación / Capacidad	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Directiva	X						X		
Competitiva		X						X	
Financiera				X			X		
Tecnológica		X						X	
Talento Humano	X						X		

Fuente: SERNA GOMÉZ, Humberto, Gerencia Estratégica Planeación y Gestión,
Elaborado por: Stalin Toaquiza

1.4.2.4 Matriz de evaluación de los factores internos EFI

La matriz de evaluación de los factores internos EFI resumen y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.[8]

La elaboración de una matriz EFI consta de 5 pasos:

1. Hacer una lista de 10 a 20 factores internos en total que incluya tanto fortalezas como debilidades anotando primero fortalezas, y luego las debilidades. Para lo cual se requiere ser lo más específico posible usando porcentajes, razones y cifras comparativas.

[8] CONTRERAS, José C, Publicado en el 2000, Tomado de: http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm

2. Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene el factor para alcanzar el éxito en el mercado.

   Independiente de que el factor clave represente una fuerza o debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos deben sumar 1.0.

3. Asignar una calificación del 1 a 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren al mercado.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación corresponde para obtener una calificación ponderada cada variable.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuera la cantidad de factores que se incluyan en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0; siendo la calificación promedio 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son fuertes en posición interna.

Cuando un factor interno clave es fortaleza y debilidad al mismo tiempo, se las deben indicar separadamente y a cada una asignarle un peso sea mayor o menor fortaleza; o mayor o menor debilidad.

1.2.4.5 Análisis del Medio Externo.

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas." En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Al momento de analizar el macro ambiente examinaremos factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras. Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben realizas estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

Estas fuerzas o factores externos pueden ser:

Factores Económicos.-

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía.
Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, entre otros.

Factores Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.-

Entre las principales de estas fuerzas están las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, entre otros.

Factores Políticos, Gubernamentales y Legales.-

Estas fuerzas deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno. Deben ser tomadas en cuenta también antes de entrar en operaciones en otros países, y lo mismo cuando se va a abrir un negocio, por ejemplo, se debe averiguar sobre el otorgamiento de permisos o licencias antes que decidir la ubicación definitiva del negocio.

Entre las principales de estas fuerzas están las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, prospectos de leyes, etc.

Factores Tecnológicos.-

Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías.

Estas fuerzas abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, entre otros.

Factores del Entorno de Acción Directa.-

Las cuales a su vez están conformadas por:

a) **Factores de la competencia:** competidores, sus estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos, objetivos, volumen de ventas, participación en el mercado; entrada al mercado de nuevas empresas competidoras o de productos del extranjero, entre otras.
b) **Productos sustitutos:** existencia o aparición de productos que podrían reemplazar al tipo de producto de nuestra empresa.
c) **Proveedores:** cantidad, calidad de insumos, políticas de ventas, entrada de nuevos proveedores, entre otros.
d) **Clientes:** perfil, preferencias, gustos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, entre otros.

1.4.2.6 Matriz de evaluación de los factores externos EFE

La Matriz de evaluación de los factores externos EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica social, cultural, demográfica, ambiental política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de 5 pasos:[9]

1. Hacer una lista de 10 a 20 factores incluyendo oportunidades, amenazas que afectan a la empresa, anotando primero las oportunidades y luego las amenazas.

[9] CONTRERAS, José C., Publicado en el 2000, Tomado de: http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm.

Para lo cual se requiere ser lo más específico posible usado porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene dicho factor para alcanzar el éxito en el mercado.

   Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas a su vez pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegado a un consenso la suma de todos los pesos asignados a los factores deben sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada para cada variable.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización entera.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las

oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

1.4.2.7 Matriz del perfil competitivo MPC

"La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa."[10]

Los factores críticos o definitivos para el éxito en esta matriz son más amplios ya que no incluyen datos específicos o concretos e incluso se puede concentrar en cuestiones internas (puede ser cinco, pero en la realizad deber ser más). Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

El procedimiento consiste en los siguientes pasos:

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC.

2. Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes débiles, según sea el caso, de cada empresa u organización analizada.

3. Se asigna un peso a cada uno de estos factores.

4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, siendo los valores de las calificaciones los siguientes: 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza.

[10] FRED David R. *Conceptos de Administración Estratégica*, 5ta Edición, Editorial Prentice – Hall Hispanoamérica S.A, México, 1997, Pág. 145

5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente.

6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

Ejemplo de una matriz:

Tabla No 5. Esquema de la Matriz PC

Factores	Ponderación	AVON		L`REAL		PROCTER& GAMBLE	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Publicidad	0,2	1	0,2	4	0,8	3	0,6
Calidad de productos	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Competitividad de los precios	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Administración	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Posición Financiera	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Lealtad de los clientes	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Expansión global	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
Participación de mercado	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15
Total	**1**		**3,15**		**3,25**		**2,8**

Clasificaciones:
1 = Debilidad principal
2= Debilidad menor
3 = Fortaleza menor
4 = Fortaleza principal

Como se indica la puntuación ponderada total de 2.80, el competidor 3 es el más débil.

Fuente: FRED David R. Conceptos de Administración Estratégica
Elaborado por: Stalin Toaquiza

1.4.3 La Etapa Operativa

La etapa operativa es la parte dinámica del plan y constituye el cómo lograr lo que se desea ser.

1.4.3.1 Objetivos

Un objetivo es un blanco que hay que alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y vienen a ser en realidad la traslación de éste a términos concretos que sirvan para medir los resultados. Se fijan varios objetivos a alcanzar como en la ejecución de misiones y la persecución de metas.

El propósito de identificar objetivos dentro de la organización, es tener un reto y un punto de partida con el cual la organización se pueda medir y alinear. Las etapas anteriores, tanto la filosófica como la analítica, han sido desarrolladas con el propósito de proveer información que ayude a crear el marco de objetivos estratégicos.

Los Objetivos Estratégicos recaen en 3 categorías principales:

• **Objetivos a corto plazo:**

Son los que deben cumplirse en un plazo que va de 3 meses a 1 año.

• **Objetivos a mediano plazo:**

Son los que deben cumplirse en un plazo de 1 a 3 años

• **Objetivos a largo plazo:**

Son los que deben cumplirse de 3 a 5 años.

Cada objetivo debe tener su curso de acción. Los programas constituyen el instrumento que refleja de qué manera se pondrá en práctica todo lo que se ha planificado.

1.4.3.2 Matriz De Correlación y Planes Operativos

"La matriz de correlación, permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos corporativos globales de una organización".[11] Para estos debemos entender que los proyectos estratégicos "son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para logar sus objetivos y por ende la misión y visión de la empresa"[12]; estas deben ser explicitas, consistentes, pocas, vitales y dinámicas.

Para la evaluación de los proyectos estratégicos y los objetivos corporativos, se tiene una escala de medición que representa: X = Nivel alto; Y = Nivel medio; y Z = Nivel Bajo. En base a los resultados de esta matriz, se puede realizar los planes de acción u operativos, de los proyectos y objetivos que tienen la escala de nivel alto (X).

Tabla No 6. Esquema de la Matriz de Correlación (Ejemplo 1)

Objetivos / Proyectos Estrg.	Objetivó 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Otros
Proyecto 1	**X**			
Proyecto 2		**Y**		
Proyecto 3			**Z**	
Otros				**X**

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestión.
Elaborado por: Stalin Toaquiza

[11] SERNA GOMÉZ, Humberto. *Gerencia Estratégica Planeación y Gestión*, Santa Fe de Bogata, Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A., 2000, p. 230
[12] SERNA Humberto G. *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión*, Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A, Santa Fe de Bodega, 2000, p. 237

Tabla No 7. Esquema de la Matriz De Correlación (Ejemplo 2)

Áreas Funcionales / Proyectos Estrg.	Área Financiera	Área Mercadeo	Área Administrativa	Otros
Proyecto 1	**Y**			
Proyecto 2		**X**		
Proyecto 3			**Y**	
Otros				**Z**

Fuente: SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestión.
Elaborado por: Stalin Toaquiza

1.4.3.3 Planes Operativos

"Son realizados para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido, basado en los resultados de la Matriz de Correlación".[13]

Tabla No 8. Esquema de un Plan

PLAN OPERATIVO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:					
DURACIÒN	**ACTIVDADES**	**RESPONSABLE**	**RECUR. REQUERIDOS**	**INDICADORES**	**META**

Fuente: http://piuczonabananera.wordpress.com/contenido-del-plan/seguimiento-y-monitoreo/tabla-plan-operativo-2/
Elaborado por: Stalin Toaquiza

[13] SERNA Humberto G. *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión*, Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A, Santa Fe de Bodega, 2000. 241

- **Actividades:** tareas que se deben realizar con una secuencia, de manera continua, para cumplir con el objetivo y proyecto.
- **Duración:** fecha de inicio y de finalización de la actividad ¿Cuándo y dónde termina de funcionar?
- **Responsable:** Personas encargadas de ejecutar dicha actividad.
- **Recursos Requeridos:** recursos que se necesitan, para el cumplimiento de cada actividad (técnico, económico, humano y material).
- **Indicador de Desempeño:** mide las variables, para conocer el progreso de cada actividad.
- **Forma de Cálculo:** es el cómo se va a medir, sea por herramientas o métodos.
- **Estándar o Meta:** es lo que se quiere conseguir o llegar a obtener con cada actividad.

1.4.3.4 Planes de Contingencia

"Son planes alternativos que se pueden poner en práctica cuando hechos clave no ocurren como se esperaba"[14]Solo las áreas de verdadera prioridad requieren la seguridad de estos planes, que deben ser sencillos como sea posible. Las estrategias alternativas que no son elegidas para su implementación pueden servir como estos planes, en caso que la estrategia o las estrategias elegidas no funcionen.

1.5. Toma de Decisiones Estratégicas.

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una

[14] FRED, David R. *Conceptos de Administración Estratégica*, 5ta Edición, Editorial Prentice – Hall Hispanoamérica S.A, México, 1997, Pág. 315

compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.[15]

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

1.5.1 Identificación de Alternativas Estratégicas.

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

1.5.2 Evaluación de Opciones Estratégicas.

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas: (1) la estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes, (2) debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia, (3) debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización, y (4) por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisoria de trabajo real).

Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

---

[15] HILL, Charles y JONES, Gareth: *Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado*, tercera edición Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1997,Pág. 12

1.5.3 Selección de Alternativas Estratégicas.

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente.

Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

1.6. Implementación de la Estrategia.

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Dividiremos entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

1.6.1 Diseño de una Estructura Organizacional.

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la

integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

1.6.1.1. Tipos De Estructura Organizativas.

Las organizaciones pueden clasificarse según la naturaleza de las relaciones de autoridad que existen en ellas. Hay cuatro tipos de estructura organizativas:

1. **Estructura Organizacional Lineal:**

   Es el tipo de estructura más sencillo y antiguo que existe. La cadena de mando es muy clara y es difícil que alguien se la salte.

   Ventajas de la Estructura Organizativa Lineal

   Las decisiones se pueden tomar rápidamente, dado que solo tienen que consultarse con el inmediato superior.

   Limitaciones de la Estructura Organizativa Lineal

   Evidentemente, las comunicaciones son muy lentas. Además, cada directivo tiene toda la responsabilidad de una amplia variedad de actividades y, como es obvio, no puede ser experto en todas ellas.

2. **Estructura Funcional:**

   Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa. Esta estructura fue consagrada por Taylor quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional.

Ventajas de la Estructura Funcional:

- Proporciona el máximo de especialización a los diversos cargos de la organización: esto permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias.
- Permite la mejor supervisión técnica posible: cada cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.
- Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución: existe una especialización de la planeación y del control, así como de la ejecución, lo cual facilita la plena concentración en cada actividad sin que deba prestarse atención a las demás.

Desventajas de la Estructura Funcional:

- Dispersión, en consecuencia perdida de la unidad de mando: la sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional, relativa y dividida dificulta que los cargos superiores controlen el funcionamiento de los cargos inferiores.
- Subordinación simple: si la organización tiene problemas en la delegación de autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
- Tendencia a la competencia entre los especialistas: puesto que los cargos son especializados en determinadas actividades tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque en los problemas que surgen.

3. Estructura en Línea y Staff.

Es aquella en la que se combinan las relaciones de autoridad directa, propias de la estructura lineal, con relaciones de consulta y asesoramiento que se mantienen con los departamentos denominados staffs.

Ventajas de la Estructura en Línea y Staff.

- Esta estructura combina la rapidez en la toma de decisiones que es propia de la estructura lineal, y la rapidez de comunicación directa con los conocimientos expertos de los especialistas de los departamentos staff que son necesarios para dirigir numerosas actividades de muy diversa índole.
- Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.

- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Limitaciones de la Estructura en Línea y Staff.

- El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.
- El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.
- El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.

4. Estructura en Comité.

Es aquella en la cual la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas en lugar de asumirlas una sola. En la estructura en comité, para tomar una decisión, el grupo se reúne, se intercambian opiniones, se discute y se llega a la elección final. Normalmente se utiliza conjuntamente con la estructura en línea y staff, y solo para la toma de algunas decisiones en concreto.

Ventajas Estructura en Comité.

Para tomar una decisión, el grupo se reúne, se discute y se llega a la elección final.

Limitaciones Estructura en Comité.

Tienden a ser lentos y conservadores.

5. Estructura Matricial.

Se trata de una estructura en la que especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos específicos. Suele responderse ante dos superiores en vez de uno, una doble autoridad, la autoridad de línea (habitual) y la autoridad de proyecto (específica), para evitar doble mando el director de proyecto suele responder ante el director general, especialmente en las áreas de investigación y desarrollo y de nuevos productos.

Se desarrolla en torno a proyectos específicos o problemas en los que se reúnen personas expertas en diferentes áreas para centrarse en problemas importantes o en temas técnicos concretos.

Ventajas de la Estructura Matricial

- Radican en la flexibilidad en su capacidad para afrontar los problemas y proyectos importantes.
- Existe un principio de doble autoridad: cada miembro de un grupo recibe instrucciones de director del proyecto, pero, además, mantiene su pertenencia al departamento funcional en el que habitualmente trabaja.

Limitaciones de la Estructura Matricial

- Es necesario que el director del proyecto sepa integrar a personas provenientes de diversas partes de la organización en un verdadero equipo de trabajo.
- Tales personas han de saber trabajar cómodamente con más de un superior.

6. Estructura divisional.

Utilizada por grandes organizaciones que han crecido diversificando sus productos o sus mercados. Utiliza los departamentos en base a productos, áreas o clientes. Y esos departamentos se les denomina divisiones porque tienen autonomía, tienen capacidad para tomar decisiones referentes a su producto, a su mercado o a su área geográfica. Cuando esta descentralización existe se habla siempre de división y no de departamentación.

Cada división realiza todas las funciones necesarias para servir correctamente a su producto, a su mercado o a sus áreas geográficas. Y el director de división es un semi-director general de la empresa.

La sede central controla la actuación de todas las divisiones normalmente a través de normalización de resultados. Realiza además funciones de apoyo centralizadas y se suele encargar de nombrar y sustituir a los directores de cada división.

Ventajas de la Estructura divisional.

- Mejora la asignación de capital, dispersa el riesgo.
- Reacciona estratégicamente ante los cambios y ayuda a preparar a directivos generales

Limitaciones de la Estructura divisional.

- Puede llevar a que las divisiones maximicen sus objetivos y no los de la organización.
- Como se mide a cada división por los resultados que obtiene, hay una tendencia a minusvalorar todo lo que no sean objetivos cuantificables.
- La separación y autonomía de las divisiones puede crear conflictos y dificultar la reasignación de recursos.
- Suele ser más costosa en el ámbito directivo económicamente.

7. Estructura sistémica.

La estructura desde la perspectiva sistémica es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema, con el medio externo, del cual recibe insumos – información, gente energía y materiales.

Ello puede incluir la jerarquía y el flujo de los procesos, pero también incluye actitudes y conocimientos, la calidad de los productos, los modos en que se toman las decisiones, y muchos factores más.

Se consideran que los sistemas como una estructura de eventos o actividades, por lo que clasifica algunos subsistemas:

Subsistemas técnicos o producción.- Su función es satisfacer los requerimientos de la tarea central de la organización mediante la división del trabajo.

Subsistemas de mantenimiento.- Elaboran mecanismos de selección de personal, socialización, recompensas e incentivos y sanciones, buscando formalizar la conducta organizacional.

Subsistemas de apoyo.- Manipulan específicamente el entorno de la organización, abastecimientos y ventas creando una imagen para la organización.

Subsistemas de adapción.- Dirigen la supervivencia de la organización, entregando resultados de la inteligencia, investigación, desarrollo y planteamiento en unidades de asesoría recomendando a la gerencia.

Subsistemas gerenciales.- Dirigen, distribuyen y controlan los diferentes subsistemas y actividades de la organización.

Ventajas de la Estructura sistémica.

- La diferenciación mueve la integración para coordinar los subsistemas y sus deferentes actividades.
- La red o conjunto de conductas de rol estandarizadas constituye la estructura formal de la organización.

Limitaciones de la Estructura sistémica.

- Mientras más profundo sea el proceso de diferenciación, más se debilitan las fuerzas que mantienen unidos a los subsistemas con el sistema total.
- En los sistemas técnicos si hubiese un conflicto, no se reconocería la causa de la situación, porque el sistema no hace referencia a la autoridad y al poder y no como actuar en un conflicto.

FIGURA No. 1. Modelo de procesos de las normas ISO 9000

Fuente: www.rebiun.org/export/docReb/biblio_fernandezhatre.pdf
Elaborado por: Stalin Toaquiza

Realización del producto.- La ejecución del producto o la prestación del servicio deben llevarse a cabo mediante procesos planificados previamente como garantía de que no se van a producir incertidumbres en el desarrollo de los mismos.

Medición, Análisis y mejora.- La organización establecerá sistemas para garantizar la conformidad del producto con los requisitos planificados incluyendo técnicas estadísticas.

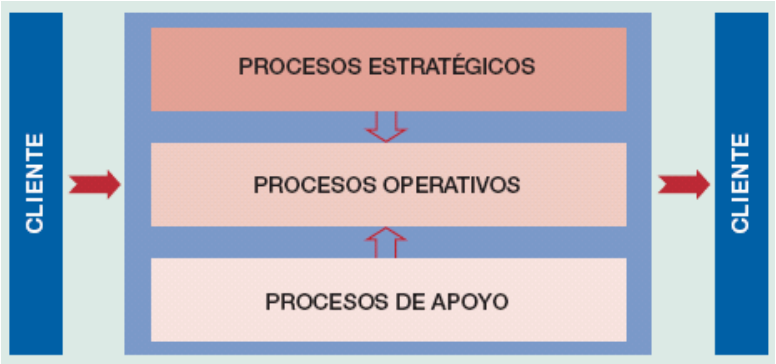
Responsabilidad de la dirección.- Transmitirá a todos los miembros de la organización su prioridad por conseguir la satisfacción del cliente y complementar las prescripciones legales.

Gestión de los recursos.- Implica una optimización de los mismos en orden a que se disponga de todos los necesarios para garantizarla eficacia del sistema.

Mapa de procesos

El enfoque de gestión basado en procesos sostiene que un resultado se obtiene más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como procesos.

FIGURA No. 2. Mapa de procesos



Fuente:http://www.monografias.com/trabajos56/gestion-basada-en-procesos/gestion-basada-en-procesos2.shtml
Elaborado por: Stalin Toaquiza

Procesos Gobernantes (Estratégicos).- Relacionan a la organización con su entorno; definen sus políticas y estrategias siempre alineadas a la misión, visión y valores.

Procesos operativos.- Están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.

Procesos de apoyo.-Proveen los recursos que necesitan los demás procesos. Están relacionados con recursos.

1.6.2 Diseño de Sistema de Control.

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional tales como:

El control de mercado es un enfoque para controlar que se centra en el empleo de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas empleadas en el sistema de control. Este enfoque se emplea generalmente en organizaciones donde los productos y servicios de la firma están claramente especificados, son distintos y donde existe una fuerte competencia de mercado.

Por ejemplo, en Matsushita, sus diversas divisiones (como video, audio, aparatos para el hogar y equipo de información o industrial) se evalúan según las utilidades con que cada una contribuye a las utilidades totales de la compañía. Al utilizar estas medidas, los gerentes corporativos toman decisiones acerca de la asignación futura de recursos, cambios estratégicos y otras actividades que puedan requerir de su atención.

Un sistema de control burocrático que se concentra en la autoridad de la organización y depende de normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas. Este tipo de control depende de la estandarización de las actividades, descripciones de puesto bien definidas y otros mecanismos administrativos como presupuestos, para asegurar que los empleados exhiban comportamientos apropiados y reúnan las normas de desempeño.

Un buen ejemplo del control burocrático si bien es cuando los gerentes de las diversas divisiones actuales cuentan con considerable autonomía y libertad para administrar sus unidades como consideren conveniente, se espera que respeten su presupuesto y permanezcan dentro de las guías corporativas.

El control de clan, los comportamientos de los empleados se regulan por los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización que son compartidos. Por ejemplo, rituales corporativos como las cenas anuales de premiación por el desempeño de los empleados o bonos por días festivos, desempeñan un papel importante en el establecimiento del control.

En tanto que el control burocrático se basa en estrictos mecanismos jerárquicos organizacionales, el control del clan depende del individuo y el grupo (o clan) para identificar los comportamientos apropiados y esperados, y las medidas de desempeño.

Finalmente los gerentes deben decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional, una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

1.6.2.1 Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura **y** controles, para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma, la estructura organizativa.

Toda organización debe estar diseñada según su planteamiento estratégico para orientarse hacia su sostenibilidad ante los cambios del entorno, por lo que es la estrategia la que define cuál será, en definitiva, la forma en que la organización gestionará sus objetivos. Es importante entonces que el sistema de control refleje la coherencia entre los objetivos, las áreas y los resultados y muestre la efectividad del camino elegido. De aquí que la estrategia sea otra variable independiente para los sistemas de control.

Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

1.6.2.2. Manejo del conflicto, las políticas y el cambio.

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es habitual para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de asociaciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica.

El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

Todas las personas no reaccionan de la misma manera ante situaciones de conflicto. Su comportamiento de “respuesta personal” es lo que se denomina “estilo en el manejo de conflictos”. El enfoque sobre este tema más difundido en la bibliografía sobre administración es el que formularon en los años setenta Thomas y Kilmann.

Según este enfoque, los “estilos de manejo de conflictos” se mueven en relación con dos dimensiones: el interés (prioridad) por las metas propias y el interés por las personas (relaciones). Lo que Blake y Mouton identificaron en su “Grid Gerencial” como liderazgo “centrado en las tareas (resultados)” o “centrado en las personas”.
De la combinación de estas dos dimensiones, se identifican cinco estilos de manejo de conflictos; forzar, ceder, evitar (eludir), comprometer o colaborar.

En el estilo “Forzar” el comportamiento se centra en luchar por defender (obtener) los intereses o metas propias, con independencia de la afectación de los de la otra parte, o de las relaciones entre ambas.

En el otro extremo, el estilo de “Ceder” se aplica por las personas que valoran más las relaciones que “presionar” para obtener los resultados propios.

Las personas en las que, como tendencia, predomina el estilo de “Evitar (eludir) tratan de esquivar, posponer, o inclusive, ignorar la existencia del conflicto. Por lo general, temen las consecuencias que puede tener enfrentar el conflicto, no se sienten preparadas para abordarlo, o consideran que deben ser resueltos por otros con más posibilidades.

En el estilo “Comprometer”, se trata de encontrar una solución “de compromiso” en la que cada parte ceda algo, lo más habitual es “dividir las diferencias”.

Las personas en las que prevalece el estilo de “Colaborar” tienden a trabajar con la otra parte, para encontrar soluciones que satisfagan los intereses de ambos, lo que requiere explorar los asuntos en conflicto para encontrar soluciones de “ganar-ganar”. Aunque este podría ser el estilo preferido para enfrentar los conflictos, solo es posible cuando ambas partes están dispuestas a compartirlo.

Cada uno de estos estilos tiene sus ventajas y desventajas. Las personas tienen posibilidades de “moverse” en los cinco estilos. No obstante, las investigaciones demuestran que cada cual tiene sus preferencias, que en última instancia son las que determinan su comportamiento.

Por estas razones, resulta conveniente conocer las situaciones en las cuales es más efectivo un estilo determinado y, con esta información, saber la “estrategia” (estilo) que debemos aplicar.

Según los especialistas, las situaciones en las cuales son más efectivos cada uno de estos estilos pueden resumirse en lo siguiente.

Se recomienda utilizar la estrategia (estilo) de “Forzar” cuando: es necesario una decisión rápida; hay cuestiones importantes en las que hay que tomar decisiones impopulares; o contra personas que pueden aprovecharse de comportamientos mas “flexibles”, por considerarlos una debilidad.

Es recomendable la estrategia de “Evitar (eludir)” cuando es algo no significativo; el costo de la confrontación puede ser superior a lo que se pueda obtener al enfrentarlo; cuando no tenemos toda la información sobre el problema; o es algo que le corresponde o puede ser resuelto mejor por otros.

La estrategia de “Ceder”, se recomienda cuando: comprendemos que estamos equivocados o cometimos un error (esto nos da más autoridad en el futuro); el asunto es más importante para la otra parte que para nosotros y el “costo” que tenernos que pagar no es significativo; así como para obtener aceptación en asuntos posteriores más importantes para nosotros.

La estrategia de “Comprometer”, puede resultar conveniente cuando ambos “oponentes” tienen igual poder y desean obtener metas mutuamente excluyentes; para lograr arreglos temporales en cuestiones complejas; o cuando la competencia y la colaboración no tienen éxito.

La estrategia de “Colaborar” se recomienda para: integrar intereses y criterios de personas con diferentes puntos de vista cuya satisfacción solo es posible con la cooperación de ambos; lograr adhesión, al incorporar intereses en consenso; resolver problemas de sentimientos que han obstaculizado una relación; o cuando el objetivo es garantizar un acuerdo que perdure. Esta estrategia solo es posible cuando ambas partes la comparten.

Como conclusión general, se puede plantear que ningún estilo o estrategia es necesariamente el "mejor". Su efectividad dependerá de lo que nos propongamos, lo que podamos alcanzar y de las circunstancias en las que se mueve el conflicto.

Una presentación, obligadamente resumida, de estos conceptos solo pretende informar al lector de que, el tema de manejo de conflictos organizacionales, ha sido objeto de muchas investigaciones en los últimos años y que, a partir de esto, se ha ido generando un conjunto de enfoques y "herramientas" que pueden contribuir a mejorar las habilidades de los directivos en el manejo de diferentes situaciones de confrontación.

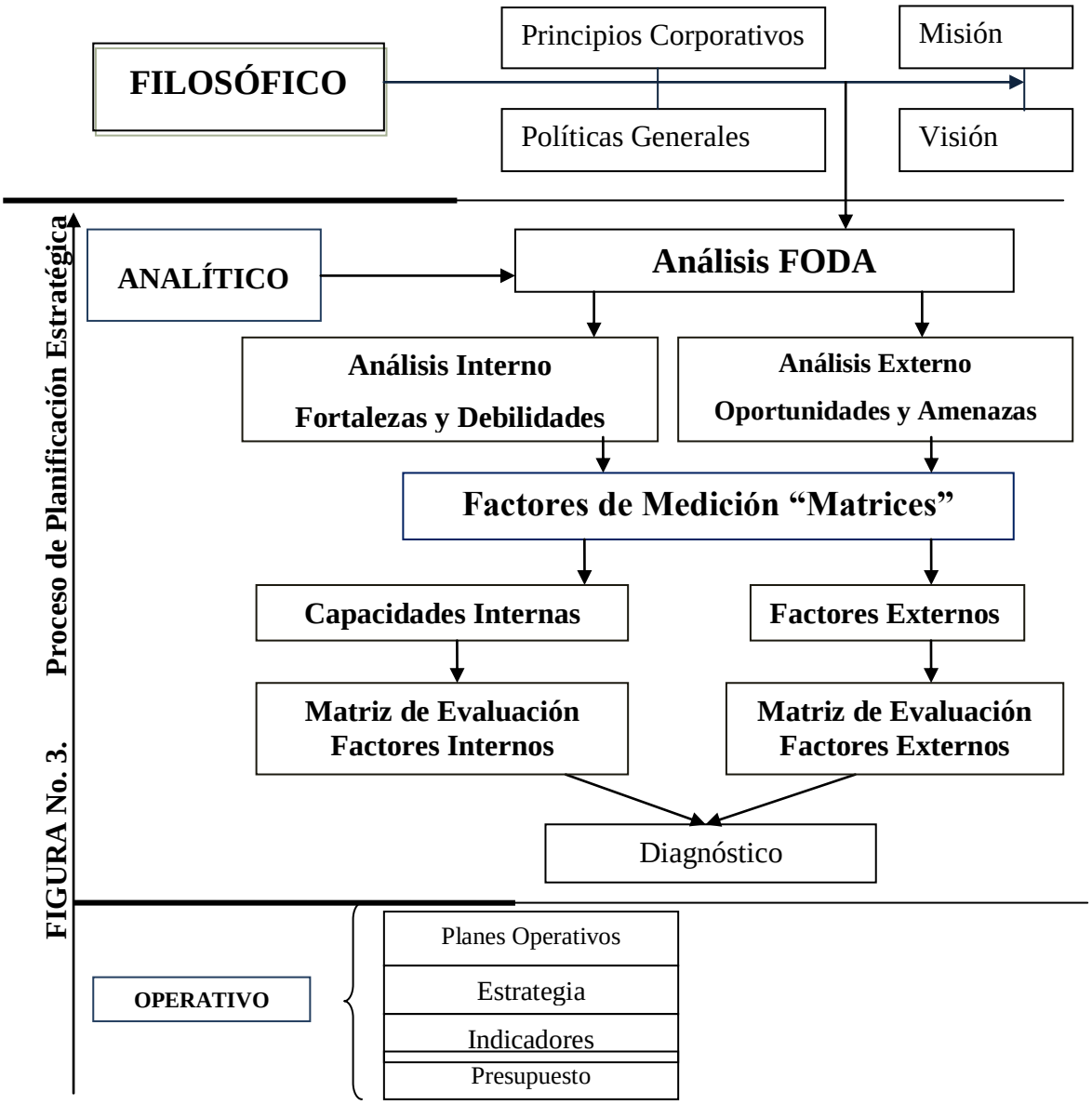
1.6.3 Clasificación de las Estrategias

Las estrategias se clasifican en: estrategias de negocios, estrategias industriales, corporativas, internacionales y cooperativas. Para el caso de una organización que apoya a una comunidad discriminada de la sociedad, hablemos sobre los siguientes:

- **Integración vertical hacia delante:** Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas.
- **Integración vertical hacia atrás:** Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores.
- **Penetración en el mercado:** Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los servicios o productos actuales, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.
- **Liderazgo en costos:** Consiste en tener precios más bajos que la competencia y, así ganar participación en el mercado y las ventas, sacando a algunos de los competidores del mercado.
- **Alianzas Estratégicas:** Es la unión de fuerzas para logar efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda identidad; estas alianzas pueden ser hechas con empresas nacionales e internacionales, según sea el caso.
- **Fusiones:** Combinación de operaciones de dos empresas en una sola, tiene un efecto sinérgico, perteneciente a la sinergia (que es la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales).

- **Estrategia Cooperativa Internacional de Redes Dinámicas:** Que producen rápidas innovadoras tecnologías, que surgen de los ciclos de vida de los productos/servicios que son cortos, con cambios en las preferencias del consumidor que surgen con frecuencia.
- **Estrategias enfocadas en el marketing de servicios:** La publicidad – promociones, el Internet con la creación de la pag.Web, de la empresa para darse a conocer tanto en el ámbito nacional e internacional de su país de origen.

Esquematizando estos conceptos, podemos visualizar los componentes de la planificación estratégica, así:



Fuente: http://www.slideshare.net/EnriqueMuedas/planeacion-estrategica-2534101.
Elaborado por: Stalin Toaquiza

1.7. Evaluación y seguimiento de la Planificación Estratégica

1.7.1 Evaluación de la Estrategia.

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias.

Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

1. ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
2. ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son 1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, 2. Medición del desempeño y 3. Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.[16]

[16] FRED David R. *Conceptos de Administración Estratégica*, 5ta Edición, Editorial Prentice – Hall Hispanoamérica S.A, México, 1997, pág. 5

1.7.2 Definiciones

El monitoreo es una situación de gestión continua cuyo objetivo fundamental es proporcionar a los administradores indicadores tempranos de los progresos registrados a la falta de progreso en cuanto al logro de los resultados previstos.

"Evaluación, es un proceso limitado en el tiempo con el que se intenta valorar de manera sistemática y objetiva la pertenencia, el rendimiento y el éxito o la falta de éstos, respecto de programas y proyectos en curso o concluidos"[17]

1.7.3 Generalidades

El seguimiento y evaluación permiten evaluar el impacto de tu trabajo en relación del plan de acción y el plan estratégico. Para buenos resultados debe estar planificado correctamente.

Esta herramienta será útil cuando:

- Se crea sistemas de recopilación de datos durante las fases de planificación de un proyecto u organización.
- Se quiera analizar la información recopilada a través del proceso de seguimiento;
- Se esté interesado en la eficacia y efectividad del trabajo.
- Se llegue a una etapa en un proyecto o en la vida de la organización en la que se piense que sería útil evaluar el impacto que está teniendo el trabajo.
- Soliciten los accionistas y altos directivos, una evaluación externa de tu organización y /o trabajo.

[17]Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). Glosario de términos de planificación, seguimiento y evaluación, Publicado en agosto del 2009, Tomado de: http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/spanish/tool1-spanish.doc

El seguimiento y la evaluación comparten la misma orientación, hacia un aprendizaje a partir de aquello que haces cómo lo haces, concentrándose en:

- La eficacia: Informa sobre la adecuada aportación en el trabajo en cuanto a producción. Podría tratarse de aportación en cuanto a dinero, tiempo, personal y equipamiento, entre otros.

- La Efectividad: Mide los logros obtenidos por un programa o proyecto de desarrollo en relación con aquellos objetivos específicos que se habían establecido.

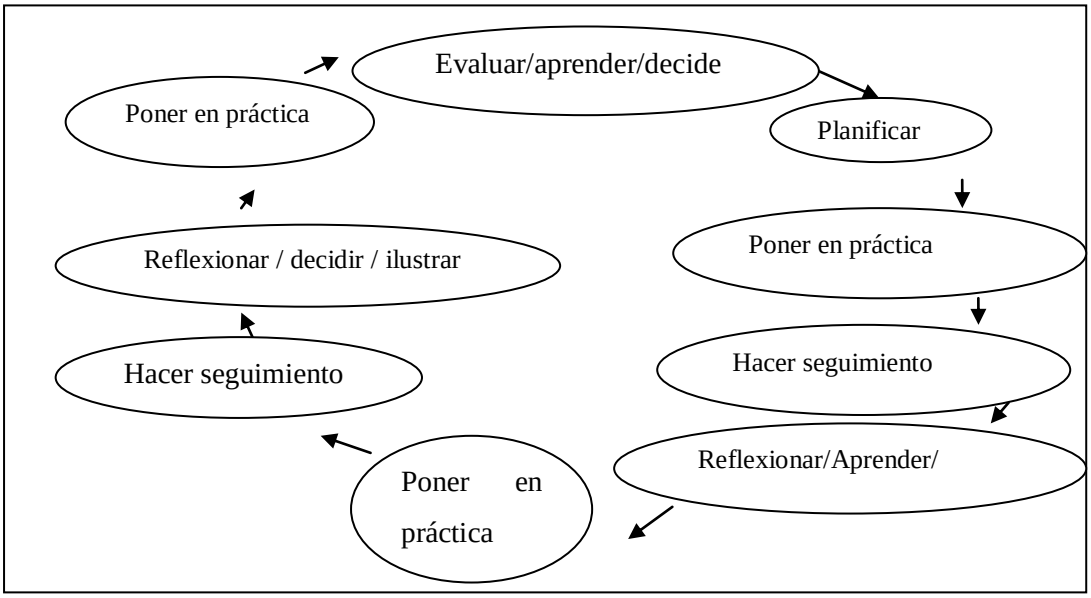
- El impacto: Informa sobre la influencia causada en la situación del problema que te de intenta afrontar, es decir, ¿era útil tu estrategia? O ¿es útil el trabajo que has hacho?

El seguimiento y evaluación permite comprobar el <saldo final> de un trabajo de desarrollo: no si estamos obteniendo beneficios, sino si estamos generando un cambio. A través del seguimiento y la evaluación se puede:

- Revisar el progreso;
- Identificar problemas en la planificación y/o en la puesta en práctica.
- Hacer ajustes de modo que tengas más probabilidades de <generar un cambio>.

El uso más importante del seguimiento y evaluación para una organización o proyecto, debe ser la observación del propio trabajo en relación con los objetivos: si está haciendo impacto; si está trabajando eficazmente; y de este modo, aprender a trabajar de mejor manera. A continuación presento, el esquema que se sigue para la evaluación y seguimiento sea de un plan o de un proyecto:

FIGURA No. 4. Pasos para la evaluación y seguimiento de un plan o proyecto.



Fuente: www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf
Elaborado: Stalin Toaquiza

Es importante reconocer que el seguimiento y evaluación no son variables mágicas que puede hacer desaparecer los problemas, curarlos o cambiar de manera milagrosa sin aportar ningún tipo trabajo duro por ende la organización o proyecto. El seguimiento y evaluación ayuda a:

- Sugerirte posibles soluciones para estos problemas;
- Ayudarte a identificar problemas y sus causas.
- Plantear cuestiones sobre suposiciones y estrategia;
- Empujarte a reflexionar sobre a dónde estás yendo y cómo llegarás ahí;
- Proporcionarte información y comprensión sobre un asunto;
- Animarte a actuar sobre esta información y comprensión;
- Aumentar la probabilidad de que tengas una influencia de desarrollo positiva.

El seguimiento implica:

- Establecimiento de indicadores de eficacia, efectividad e impacto;
- Creación de sistemas de recopilación de información relacionada con estos indicadores;

- Recopilación y registro de la información;
- Empleo de la información para mantener a la administración.

La evaluación implica:

- Estudio de aquello que la organización o proyecto pretende conseguir - ¿Qué influencia quiere generar? ¿Qué es impacto quiere hacer?
- Evaluación de su progreso dirigida hacia aquello que quería conseguir, sus puntos de impacto.
- Estudio de la estrategia de la organización o proyecto. ¿Existía alguna estrategia? ¿Era eficaz con esta estrategia? ¿Funcionaba esta estrategia? Si no era así, ¿por qué?
- Estudio de su funcionamiento. ¿Había un solo eficaz de los recursos? ¿Cuáles eran los costes de oportunidad del método de trabajo elegido? ¿Qué sostenibilidad tiene el modo de trabajo de la organización o proyecto? ¿Cuáles son las implicaciones para los interesados directos en cuanto al modo al modo de trabajo de la organización?

Una evacuación se puede llevar a cabo de muchas maneras distintas. Algo de los términos más comunes que se utilizan son:

- **Autoevaluación:** implica a una organización o proyecto mirándose en su espejo y evaluando cómo está haciendo su trabajo.
- **Evaluación participativa:** es un tipo de evaluación interna. Su propósito es implicar al mayor número de personas posibles con participación directa de trabajo.
- **Evaluación participativa rápida:** Éste es un modo cualitativo de evaluar, un equipo interdisciplinario es el encargado de semiestructurarla y llevarla a cabo en breve período de tiempo. Se utiliza como un punto de partida para comprender una situación local y supone un método rápido, barato y útil recopilar su información.

- **Evaluación externa:** Este tipo de evaluación la lleva a cabo una persona o equipo que no pertenece a la organización o proyecto y que ha sido elegido cuidadosamente.
- **Evaluación interactiva:** Implica una interacción muy activa entre un evaluador o equipo de evaluación exterior y la organización o proyecto en proceso de evaluación. A veces, también se incluye a alguien que pertenezca a la organización o proyecto dentro del equipo de evaluación.

1.7.4 Ventajas y desventajas de las evaluaciones internas y externas

Tabla No 9. Ventajas y desventajas de las evaluaciones

	Ventajas	**Desventajas**
Evaluación Interna	Los evaluadores están muy familiarizados con el trabajo, la cultura organizativa y las metas y objetivos. A veces se tiene mejor disposición para hablar con algún miembro de la organización en vez de alguien ajeno a ella. Una evaluación interna es una clara herramienta de administración, un sistema de autocorrección menos intimidatorio que una evaluación externa. Facilita la labor para aquello implicados en la aceptación de las conclusiones y críticas. Una evaluación interna costará menos que una evaluación externas	El equipo evaluativo puede que tenga un interés personal por alcanzar conclusiones positivas acerca del trabajo o la organización. Por este motivo, otros interesados directos, como los donantes, prefieren una evaluación externa. El equipo puede que no esté lo suficientemente preparado o capacitado para llevar a cabo la evacuación. La evacuación requerirá bastante tiempo organizativo aunque puede que cueste menos que una evaluación externa, los costes de oportunidad puede que sean elevados.

	Ventajas	Desventajas
Evaluación externa(realizada por un equipo o persona sin ningún interés personal en el proyecto)	La evaluación será más objetiva, ya que los evaluadores estarán más distanciados del trabajo. Los evaluadores deberían tener una serie de destrezas y experiencias para la labor de evaluación. A veces se tiene mejor disposición para hablar con personas ajenas a la organización que con otras pertenecientes a ella. El empleo de un evaluador externo ofrece mayor credibilidad para sacar conclusiones, en particular conclusiones positivas.	Alguien ajeno a la organización puede que no entienda la cultura o incluso los logros que el trabajo intenta conseguir. Aquellos que se encuentran directamente implicados, pueden sentirse intimidados, por lo que su participación y cooperación en el proceso puede que no sea tan abierta como cabría esperar. Una evaluación externa puede resultar muy costosa. Un evaluador externo puede que malinterprete lo que quieres obtener de evaluación y no te de aquello que realmente necesitas.

Fuente: www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf
Elaborado por: Stalin Toaquiza

1.7.5 Indicadores

"Son señales concretas que se pueden medir y el reflejo de que se ha hecho o logrado algo, son variables cuantitativas o cualitativas".[18]

Un indicador de la capacitación de una comunidad podría ser el aumento de la frecuencia participativa en reuniones de los miembros de la comunidad. Los indicadores constituyen una parte muy importante del sistema de seguimiento y evaluación, porque son lo que se mide o controla. Gracias a los indicadores puedes plantear contestar preguntas como:

- ¿Quién?
- ¿Cuántos?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿Cuánto?

Se necesita decidir con rapidez cuáles van a ser los indicadores, de modo que se pueda empezar a recopilar la información de manera inmediata. A veces se discute que el problema de los indicadores susceptibles de ser medidos es que otras variedades o factores pueden que también hayan impactado sobre ellos.

Proceso para la recolección de información para elección de indicadores:

1. Determinar indicadores clave para el proceso de seguimiento / evaluación
2. Recopilar información en torno a los indicadores
3. Desarrollar una estructura para el análisis, basada en tu comprensión intuitiva de los asuntos y temas emergentes y el lugar en el que sospechas que ha habido variaciones a partir de lo que habías esperado y / o supuesto.
4. Revisar tu información, organizándola según los temas y asuntos.
5. Identificar pautas, tendencias y posibles interpretaciones.
6. Escribir tus averiguaciones y conclusiones. Encuentra posibles vías para seguir adelante (recomendaciones).

[18]CIVICUS, Allianza Mundial para la Participación Ciudadana, Publicado en el 2001, Tomado de: http://www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf

Desarrollo de Indicadores

PASO 1: Identificar la situación del problema que se intenta abordar: situación económica, social, cultural o religiosa, política y organizativa.
PASO 2: Desarrollar una visión en la que se refleje cómo gustaría que fueran las áreas de problema ¿Qué señales identificarás y podrás medir que < verifique> que se ha conseguido esta visión?

Clases Indicadores

- **Indicadores Impulsadores o Motores de Desempeño (Leading Indicators):** Son un conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Tal es el caso de los indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente, el mercado, la productividad, entre otros; como ejemplos tenemos los siguientes:

1. Índice de Retención : $\frac{\text{Total Clientes Periodo I+1}}{\text{Total CLientes Período I}}$

2. Índice de incorporación de nuevos clientes: $\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Totalees}}$

1.7.6 Diferentes tipos de información cuantitativa y cualitativa

La información usada en seguimiento y evaluación puede clasificarse de la siguiente manera:

- La medición cuantitativa: De la información te dice <cuanto o cuantos> cuantas personas asistieron un taller, cuántas personas aprobaron sus exámenes finales, ente otros. También se puede expresar con números absolutos (3.241 mujeres, por ejemplo, son infectas) o en porcentajes (un 50% de hogares en la zona tiene antenas de televisión), modo de ratio (un médico por cada 30.000 personas).

- La medición cualitativa: De la información te indica cómo se sienten las personas en cuanto a una situación o cómo se está haciendo el trabajo o cómo se comporta la gente.

- Para obtener estas clases de informaciones, normalmente se puede utilizar los informes, actas registros de asistencia e informes financieros de la organización de cualquier modo, como una fuente de información para seguimiento y evaluación. Sin embargo, a veces se necesita emplear herramientas especiales que a pesar de su sencillez resultan de gran utilidad como un añadido a la información recopilada en el curso natural de tu trabajo, como por ejemplo agendas.

1.7.7 Pasos para un diseño de un sistema de seguimiento

Paso 1: En un taller con un personal apropiado y / o voluntarios o un asesor dirige: la introducción de los conceptos de eficacia, efectividad e impacto, explica un sistema de seguimiento que cubra los anteriores 3 conceptos; crea una lista de indicadores para cada uno de ellos; se aclara las variables que necesiten conectarse y la información que se esté recopilando.

Paso 2: Convertir las aportaciones ofrecidas por el taller en instrucciones para las preguntas del sistema de seguimiento que se debe responder, se dedicará por una base de datos informatizada o manual. A partir del taller se sabrá sobre qué aspectos se quiere realizar el seguimiento. Los indicadores de eficacia, efectividad e impacto deber estar priorizados. Entonces, se escoge las variables que ayudarán a contestar las preguntas más significativas.

Paso 3: Decidir cómo se va a recopilar la información que se necesita y dónde se va a almacenar (ordenador o archivos manuales).

Paso 4: Decidir la frecuencia con la que se va la información, esto significa juntarla e intentar contestar a las preguntas que se cree significativa.
Paso 5: Recopilar, analizar, informar.

1.7.8 Diseño de un proceso de evaluación

- Antecedentes: se refiere a los antecedentes de la organización o proyecto, la identificación del problema, el trabajo que realizas, cuánto tiempo has existido, por qué has decidido hacer una evaluación.
- Propósito: se refiere a lo que la organización o proyecto quiere conseguir de la evaluación.
- Preguntas clave de evaluación: las cuestiones principales que la evaluación debe abordar.
- Objetivos específicos: Las áreas específicas, internas y / o externas, que quieres que la evaluación aborde. Por ejemplo, podrías querer que la evaluación incluirá una revisión financiera o ciertos campos específicos del programa.
- Metodología: Podrías dar parámetros más amplios sobre el tipo de enfoque que apoyas en la evaluación (ver el apartado más información sobre seguimiento y evaluación). También podrías sugerir los tipos de técnicas que te gustaría que el equipo de evaluación usara.
- Asuntos logísticos: incluirá aspectos como la duración, el coste y los requisitos para la composición de un equipo.

1.7.9 Métodos para le evaluación y seguimiento

A continuación se describe los métodos a utilizarse dentro de estas dos herramientas:

Tabla No 10. Métodos a utilizar dentro de la herramienta de evaluación y seguimiento.

Herramienta	Descripción	Utilidad	Desventajas
ENTREVISTAS	Pueden estructurarse, semi estructuras o no. Implican el planteamiento de preguntas específicas. La preguntas pueden ser abiertas o cerradas (Respuestas sí o no). Pueden ser una fuente de información cuantitativa y cualitativa.	Se puede utilizar con casi cualquier persona que tenga algún tipo de implicación en el proyecto. Se pueden realizar en persona, por teléfono o incluso por correo electrónico.	Requiere cierta capacidad por parte del entrevistador.

Herramienta	Descripción	Utilidad	Desventajas
ENTREVISTA DE INFORMADOR CLAVE	Se llevan a cabo con especialistas en un tema o alguien que pudiera aportar algo nuevo al proceso.	Como normalmente estos informadores tienen poca relación con la organización o proyecto, pueden ser bastante objetivos y ofrecer una comprensión útil de la situación.	Requiere un entrevistador bien preparado con un buen entendimiento del tema. Ten cuidado de no convertir algo en una verdad absoluta (que no pueda ser desafiada) porque lo haya dicho un informador clave
CUESTIONARIOS	Son preguntas escritas que se utilizan para obtener respuestas escritas que una vez analizadas permiten la medición de los indicadores.	Esta herramienta te puede ahorrar mucho tiempo si se puede autocompletar. De este modo te permite llegar a muchas personas, que tendrán mayor sensación de anónimo y dirán cosas que nunca dirían aun entrevistador.	Con personas analfabetas, se requiere la asistencia de personas que ayuden a completar el cuestionario, lo que reduce el ahorro de tiempo y el número de personas. Con los cuestionarios no es posible explorar qué más están diciendo las personas. Tienen que estar dirigidos para asegurar que las preguntas son inteligibles y no son malinterpretadas.
GRUPOS ENFOCADOS	Dentro de un grupo enfocado, un entrevistador / facilitador con formación, entrevista a un grupo de seis a doce personas con un meticuloso programa de entrevistas. Las preguntas normalmente están enfocadas en torno a un tema o asunto específico.	Puede resultar un modo muy útil de obtener opiniones de una amplia muestra de personas	Resulta muy difícil realizar un muestreo aleatorio para grupos enfocados y esto significa que las conclusiones extraídas puede que no se generalicen. Si fuera posible, las entrevistas de grupos enfocados deberían grabarse y luego transcribirse. Esto requiere un equipo especial y puede necesitar mucho tiempo.
REUNIONES DE LA COMUNIDAD	Implica la reunión de un grupo bastante grande de beneficiarios a los que se les presentan las cuestiones, problemas y situaciones para adquirir aportaciones y así obtener ayuda para medir los indicadores.	Son útiles para obtener una respuesta amplia de mucha gente sobre temas específicos, es un modo de implicar a beneficiarios directamente en un proceso de evaluación, otorgándoles un sentido de propiedad en el proceso. Son de utilidad para atacar en puntos críticos dentro de proyectos de comunidad.	Son difíciles de facilitar – requieren a un facilitador muy experimentado y una división en pequeños grupos seguidos de sesiones plenarias en las que se reúnen todos de nuevo.

Herramienta	Descripción	Utilidad	Desventajas
INFORME DE TRABAJADOR DE CAMPO	Formularios para informes estructurados que aseguran que las preguntas relacionadas con los indicadores son planteadas y las respuestas y observaciones anotadas en cada una de las visitas.	Son flexibles, una extensión del trabajo normal, económicas y sin gasto temporal.	Confía en la disciplina y perspicacia de los trabajadores de campo.
AUTORRETRATOS	Los participantes hacen dibujos en los que normalmente representan sus sentidos o personamientos	Puede ser muy útil, especialmente con jóvenes.	Puede resultar difícil de explicar e interpretar
ESCALA DE VALORACIÓN	Esta técnica hace uso de una secuencia, en la que se espera que las personas coloquen sus propios sentimientos, observaciones, entre otros. Se requiere con frecuencia que las personas digan si están totalmente de acuerdo o desacuerdo con una declaración o sí no saben algo- Puedes usar dibujos y símbolos si las personas son analfabetos.	Resulta útil medir actitudes, opciones y percepciones.	Necesitas probar las declaraciones cuidadosamente para asegurarte que no existe posibilidad de mal entendidos. Un problema común surge cuando se incluyen dos conceptos en la declaración y no estás seguro si se está dando una opinión sobre la uno o la otra, o las dos a la vez
OBSERCACION DE LOS PARTICIPANTES	Implica la observación directa de acontecimientos, procesos relaciones y comportamientos. Aquí <participante> quiere decir que el observador se implica en actividades en vez de mantener la distancia	Es un modo eficaz de confirmación, o si no, información proporcionada de otra manera	Resulta muy difícil observar y participar. El proceso requiere mucho tiempo.
ESTIMULOS AUDIOVISUALES	Incluye fotografías, películas, históricas, teatros, improvisados, dibujos, utilizados para ilustrar problemas y asuntos o acontecimientos anteriores o incluso futuros.	Muy útil en combinación con otras herramientas, en particular con personas que son analfabetas.	Tienes que disponer de estímulos adecuados y el facilitador tiene que estar preparado para saber usarlos.

Fuente: www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf
Elaborado por: Stalin Toaquiza T.

1.7.10 Análisis de la Información

Un análisis es el proceso de convertir la información detallada en una comprensión de pautas, tendencias e interpretaciones. Es la comprensión intuitiva de los asuntos clave la que surge del proceso de recogida la información. Una vez que ya se tiene los asuntos clave, resulta posible trabajar con la información, estructurándola y organizándola. El próximo paso consiste en escribir el análisis de lo que se ha averiguado para alcanzar conclusiones y hacer recomendaciones.

1.7.11 Informes

Este informe sigue a la fase de análisis de información, Se tiene que informar a los distintos interesados directivos de diferentes maneras: a veces por escrito, otras de palabra y progresivamente utilizado herramientas como presentaciones en PowerPoint, diapositivas y videos. A continuación se describen mecanismos para realizar dichos informes.

Distintos mecanismos para realizar informes:

Grupo Objetivo	Fase de ciclo del proyecto	Formato apropiado
JUNTA DIRECTIVA	Provisional, basada en el seguimiento del análisis	Informe escrito
	Evaluación	Informe escrito, con un Resumen Ejecutivo y una presentación oral del equipo de evaluación.
EQUIPO ADMINISTRATIVO	Provisional, basada en el seguimiento del análisis	Informe escrito, debatido en la reunión del equipo administrativo.
	Evaluación	Informe escrito, expuesto de manera oral por el equipo de evaluación.
PERSONAL	Provisional, basada en el seguimiento	Presentación oral y escrito, presentado oralmente por el equipo de evaluación y seguido de un debate en detalle sobre las recomendaciones significativas en el ámbito de departamento y equipo.

Grupo Objetivo	Fase de ciclo del proyecto	Formato apropiado
BENEFICIARIOS	Provisional, pero sólo en puntos significativos y la evaluación	Exposición oral, respaldada por un documento resumido, con tablas adecuadas, gráficos y material audiovisual.
DONANTES O ACCIONISTAS	Provisional, basada en el seguimiento	Resumido en un informe escrito.
	Evaluación	Informe escrito con resumen ejecutivo o una versión especial centrada en asuntos e intereses a los donantes.
COMUNIDAD DE DESARROLLO MÁS AMPLIA	Evaluación	Artículos de prensa, seminarios, conferencias, pág. web.

Fuente: www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf
Elaborado por: Stalin Toaquiza T.

1.7.12 Balanced Scorecard: Herramienta para valorar el Plan Estratégico.

Según Robert Kaplan y David Norton, EL BSC o llamado Cuadro de Mando Integral (1990) es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que permite convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas (financiera, clientes, negocio interno, innovación y aprendizaje), a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

La ventaja primordial de esta metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las consideraciones simultáneas identificando las relaciones entre ellos. De esta forma es posible establecer una cada causa efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel.

Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en los objetivos estratégicos para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

Implantación del BSC: (Kaplan Y Norton). Modelo De Las 4 Fases

Fase 1: Concepto Estratégico: Incluye misión, visión desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena de valor, plan del proyecto.

Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos modelo efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa – efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Comunicación, Implantación y sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alimentación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

CAPÍTULO II

2. OGRANIZACIÓNES NO GUBERNAMENTALES

2.1 Origen

Para empezar a acotar el tema una buena opción es recurrir a la historia, puesto que nada parece mejor entender el presente que el conocimiento pasado. Y como el objetivo es llegar a delimitar el entorno ONG, una forma es empezar por averiguar la procedencia de tal denominación.

El término ONG, nació para expresar una realidad concreta, la de determinadas organizaciones privadas internacionales que en el seno de las Naciones Unidas, concretamente con el Comité Económico y Social (ECOSOC), acompañaban desinteresadamente a algunos países miembros, como apoyo y sensibilización, antes las nuevas situaciones económicos que les sobrevenían al intentar desligarse del lazo de sus colonizadores.

El primer documento en el que se utilizó la expresión "organización no gubernamental" (Gomis, 2000: 12) fue la propia Carta de las Naciones Unidas, firmada en San Francisco el 26 de junio de 1945, que en su artículo 71 facultaba al ECOSOC para celebrar consultas con las organizaciones no gubernamentales que se ocuparan de asuntos de la competencia de Consejo.

Parece, por lo tanto, que el término nace asociado a organizaciones de opción privada, de ámbito internacional, con carácter generoso, una ideología basada en valores éticos y solidarios y una misión de denuncia, concienciación, apoyo y cooperación a países en situación de debilidad.

Posteriormente, fue haciéndose extensivo a otras organizaciones que, compartiendo la misma ideología altruista, fueron asumiendo otras iniciativas y en otros ámbitos, tanto internacionales como nacionales. El apoyo se convirtió en ayuda, defensa, colaboración, y el ámbito de actuación se extendió a los denominados países del Tercer Mundo, pero a colectivos concretos dentro de ellos: víctimas de guerra o de catástrofes, etnias, pueblos, aldeas, mujeres, niños, etc. Así surgieron las entidades

popularmente más conocidas, a las que se ha dado en llamar ONG de desarrollo (ONGD).

"Surge, por lo tanto, una primera evolución del concepto inicial, hacia un campo más amplio y hacia colectivos de personas y no a países como instituciones. Se trataba de asociaciones de personas que, aliados por principios solidarios, fueron apareciendo, al finalizar la segunda guerra mundial, en el seno de una clase media europea, sensibiliza por la situación del Tercer Mundo"[19].

2.2 Evolución.

Fue a partir de los años 60 cuando el fenómeno de la cooperación con los países económicamente débiles, adquiere un desarrollo trascendental en el contexto internacional, tanto gubernamental como civil o eclesiástico, acrecentándose durante los años 70 y 80, hasta llegar a consolidarse en los 90.

En esos años, algunos acontecimientos como la situación del Sahara, la revolución sandinista en Nicaragua, la entrada de España en los entonces Comunidad Económica Europea, fueron creando y desarrollando las ONGD. Las ya creadas organizaciones al amparo de la Iglesia Católica comenzaron su evolución, reorientando sus acciones en un enfoque más dirigido a la cooperación al desarrollo que a sus iniciales objetivos misioneros. La década de los 90 se caracterizó por ser un período de consolidación de organizaciones, aumentando la tendencia de crecimiento iniciada en la década anterior.

Se trata también de organizaciones de corte no gubernamental, iniciativa ciudadana y generosa, con una ideología basada igualmente en valores éticos, pero cuya activa se centra en la denuncia, concienciación y actuación sobre problemas sociales, competencias de los gobiernos, a los que éstos no llegan o el mercado evita. Actúan, por tanto, como sustitutos o complementos de Estado y Mercado, alzándose como alternativas eficaces, en cuanto a la rigidez presupuestaria a los unos, y con una ideología altruista, como contrapartida al afán de lucro de los otros.

---

[19] HERRANZ Raquel "*Las Organizaciones No Gubernamentales Un Modelo Integral de Gestión y Control",* Edición AECA, Madrid, p 19.

Esto parece ser una nueva evolución que, manteniendo la misma idea, se aplica a un ámbito geográfico diferente, orientado sus actuaciones hacia la protección de intereses generales en el campo de la política social, por solidaridad y altruismo con los más necesitamos.

Son, en definitiva, organizaciones muy similares, al tiempo que diferentes, a las ONGD, con las que se las confunde frecuentemente y que, tras denominaciones diversas como organizaciones no gubernamentales, volumétricas o socio voluntarias, beneficio – asistenciales, entidades no lucrativas, del tercer sector, de servicios sociales, de acción social, parecen por fin estar consolidado una de ellas, la de ONG de acción social, por lo que han habilitado las siglas ONGS.

La propia naturaleza de estas entidades hace que su nacimiento, desarrollo y evolución venga condicionada por las concretas circunstancias de política social y económicas de cada país, lo que no hace posible generalizar a un contexto internacional, pero tal vez sea aquí donde la utilización del apelativo ONG ha empezado a derivar hacia el actual desconcierto terminológico en el que nos encontramos, al estar siendo aplicada esa misma denominación a realidades diversas, por el mero hecho de compartir una misma forma jurídica o una finalidad de interés social.

En efecto, muchas son las entidades que bajo una iniciativa privada y constituidas sin ánimo de lucro, realizan actividades de interés social que contribuyen a complementar la oferta social de un país. Pero no todas ellas son ONG. La coincidencia de una o dos características no son suficientes para compartir nombre, sobre todo cuando más los rasgos que las diferencian, de los que las unen.

2.3 Definición.

ONG es una entidad privada, no lucrativa que PRIORITARIAMENTE, con recursos solidarios y altruistas, pretende aportar un beneficio social, mediante la defensa y PROMOCIÓN de valores y el ofrecimiento de ayuda y servicios, sin contraprestación, a un beneficiario integrado en el colectivo de los más desfavorecidos. [20]

El concepto Onegé así definido representa un todo, aunque susceptible de desagregación, al estar compuesto por tipos muy concretos de entidades que, compartiendo las características esenciales, desarrollan una actividad con una misión diferenciada, oferta y demanda específicas y ámbitos de actuación y beneficiarios distintos, que aconsejan una identificación propia.

2.3.1 Características

En estos momentos de consolidación del fenómeno oenegé, determinar cuáles son las características que lo definen es algo indispensable, sobre todo a clasificar ideas que apaguen el desconcierto y arbitrariedad ocasionados ante la inexistencia de pronunciamientos oficiales o doctrinales de general aceptación.

Las características que ahora se exponen no son sino una propuesta fruto de las reflexiones personales de la investigación realizada acerca de las ONG. Propuesta, porque va más en la línea del deber ser que en la del ser. ¿Cómo si no deducir los rasgos característicos de las ONG actuales, si no está claro lo qué es una ONG? , ¿O cuáles de las que así se denominan realmente lo son?.

Bajo esa premisa se ha considerado más adecuado enunciar aquellos rasgos que, bajo la filosofía con la que nacieron las primeras ONG y que se ha ido manteniendo en las primeras evoluciones, deben presidir el funcionamiento de una organización para ser considerada como tal.

[20] HERRANZ Raquel "*Las Organizaciones No Gubernamentales Un Modelo Integral de Gestión y Control",* Edición AECA, Madrid, p 24.

En esa idea consideraremos que una ONG tiene una serie de rasgos específicos, no compartidos por otras entidades, que son los que definen la filosofía oenegé. Se trata de seis aspectos o elementos característicos clave que resumen lo que, es una ONG:

- Su misión
- Su oferta y demanda
- El origen y el destino de sus recursos
- La financiación del servicio
- La relación entre usuario y financiador
- El valor añadido que aportan a la sociedad

2.3.1.1 La misión de una ONG. Formulada en base a una ideología solidaria y generosa, basada en valores de igualdad y universalismo, consiste en la producción y distribución de bienestar social, mediante la presentación de servicios que aporten un beneficio social a su usuario o beneficiario.

2.3.1.2 La oferta y la demanda. La oferta de una ONG, a diferencia de otras entidades no lucrativas, se produce, generalmente, cuando se detecta un problema, una deficiencia o una necesidad social no cubierta, a los que la entidad se adelanta o bien a los que responde al ser puestos de manifiesto por un colectivo que actúa como demanda. En cuanto al demandante de su servicio es, en general, una persona que se encuentra ante la sociedad, en situación de desigualdad, formando parte del denominado colectivo de personas desfavorables. Pero a diferencia de otros demandantes, éste no acude a un mercado, bien porque no puede o bien porque no lo hay.

En definitiva es una oferta social y solidaria, orientada a la solución de situaciones, dirigida a una demanda inexistente o tácita, formada por un segmento de la población caracterizado por su debilidad y debilidad social.

2.3.1.3 El origen y el destino de sus recursos. Tal vez este sea el rasgo más restrictivo de todos, puesto que una ONG debe caracterizarse porque, tanto en el origen, como en el destino de sus recursos solidarios, la solidaridad debe ocupar un lugar predominante y prioritario, ya sean económicos o humanos "solidaridad en el input", como destinar solidariamente sus recursos, al ofrecimiento gratuito de su servicio "Solidaridad en el output".

2.3.1.4 La financiación del servicio. Una de las más claras diferencias entre una ONG y cualquier otra entidad, pública o privada, lucrativa o no, incluso compartiendo una misma oferta, es la forma utilizada para financiar los costos de servicio que ofrecen. En una entidad privada no lucrativa, excluyendo las ONG, la prestación de su servicio se sustenta, de un lado, con las cuotas que aportan sus asociados o afiliados y, de otro, cuando cobran el servicio, vía precio de venta del mismo. En las entidades públicas se realiza, por un lado, vía impuestos y, por otro, en aquellos casos en que se cobra el servicio, vía precio de venta.

Una ONG, a diferencia de las demás, será aquella en la que su financiación proviene de fuentes distintas a la prestación de su servicio, dado que lo ofrece a su beneficiario, sin contraprestación directa ni indirecta, de ningún tipo. De hecho, la transmisión del servicio consume parte de los recursos de la entidad, por lo que la captación de fondos es la única forma de restaurarlos, convirtiéndose, por ello, en objetivos básicos de la organización.

2.3.1.5 La relación entre usuario y financiador. En este sentido, y como consecuencia de lo anterior, también se produce una diferencia esencial entre una ONG y cualquier otra entidad. Diferencia que descansa en la coincidencia o no, entre usuario y financiador. En la entidad lucrativa, el usuario del servicio es quien paga por él, su cliente y, por tanto, financiador. En una entidad privada no lucrativa, el usuario será tanto el asociado, cuya cuota (pago indirecto) le da derecho a recibirlo, como el cliente que lo paga, directamente, en mayor o menor cuantía, por lo que ambos son a su vez financiadores. En la pública, contribuyente y cliente, son igualmente usuarios y financiadores, puesto que pagan el servicio directa o indirectamente. En cambio, una ONG será aquella en la que, dado que no genera recursos vía prestación del servicio, son los donantes a los asociados quienes los

financian mediante aportaciones sin pacto de retorno, pero es otro quien lo recibe, su usuario o beneficiario. Esta disociación entre ambos puede, entre otras cosas afectar a su calidad.

2.3.1.6 Su valor añadido social. Ante determinado tipo de recursos las ONG actúan en realidad como intermediarios entre el donante o la entidad otorgante y el destinatario final de los mismos, su beneficiario, limitándose a reunir y acercar esos fondos. Por lo que, el valor añadido que aporta la ONG a la sociedad: de un lado, canalizar los deseos de solidaridad de los *donantes intermediación social* y, de otro, redistribuir unos fondos que, directa e individualmente, no se aportarían de forma eficiente, *intermediación económica.*

2.3.2 Tipología.

Según Raquel Herranz doctora en Economía y Empresas por la Universidad de las Islas Baleares, define que hay cuatro grandes categorías o tipos de ONG:
ONG de desarrollo,
ONG de acción social,
ONG de promoción y sensibilización, y
ONG de ayuda humanitaria y de emergencia.

2.3.2.1 ONG de Desarrollo (ONGD). Son todas aquellas que desempeñan su labor en los países de desarrollo, con el objetivo de contribuir a un cambio social, económico, político, cultural y tecnológico, en términos de sostenibilidad, que cree condiciones de equidad que permitan al ser humano desarrollar todas sus potencialidades. Su misión está orientada al desarrollo económico y social de poblaciones que vive en condición de desprotección o riesgo social, fundamentalmente en áreas como la sanidad, la educación, la agricultura, la capacitación laboral, las microempresas, entre otros. Las características específicas que las definen son las siguientes: el beneficiario suele ser una colectividad que, generalmente, la ONG elige, desplazándose hasta él, no existiendo una demanda explícita. Debido a ello, su oferta basada en la mayoría de casos en un servicio no recurrente, se orienta según la ideología de la organización y en función de sus estrategias.

2.3.2.2 ONG de Acción Social (ONGS). Son todas aquellas que desempeñan su labor en sus propios países, y actúan como complemento, alternativa o sustitutas, de Estado o Mercado, en la provisión de servicios sociales. Su misión está orientada a la prestación de un servicio social en los países en estado de marginalidad y precariedad absoluta de los países en desarrollo, en áreas de trabajo como: infancia, juventud, personas mayores, discriminación, discapacidades, drogodependencia, sida, racismo, marginación, salud.

Sus características diferenciadoras son: el beneficiario suele percibir el servicio individualmente, siendo él el que, por lo general, elija y acuda a la ONG. Se trata, en la mayoría de casos, de un servicio de carácter recurrente, para el que sí existe una demanda, por lo que la oferta se orienta en función de ésta.

2.3.2.3 ONG de Protección y Sensibilización (ONGP). En este grupo se incluirían todas aquellas organizaciones cuya ideología de basa en la defensa y protección de los derechos esenciales, tanto humanos como naturales, así como la promoción de valores éticos, actuando como grupos de presión y concienciación social. Son las conocidas como ONG de derechos humanos, de medio ambiente, de paz y de educación y sensibilización.

Su misión se basa en la concienciación y tutela de derechos esenciales y valores éticos, en un ámbito de actuación de cualquier país o cualquier colectivo, por lo que su beneficiario puede ser tanto una colectividad, como sujetos individualmente considerados. En general salvo en los casos individuales, es la ONG quien elige al beneficiario, actuando ya sea desde su sede o bien donde éste se encuentre, por lo que salvo esos casos concretos, no existe una demanda explícita por su servicio. Debido a ello, su oferta se orienta en función de la ideología y estrategias de la organización.

2.3.2.4 ONG de ayuda Humanitaria y de Emergencia (ONGH). Bajo esta categoría son todas aquellas entidades que tienen una misión de tipo asistencial, orientada a rebajar las consecuencias negativas que tienen sobre las personas, situaciones derivadas de conflictos bélicos, catástrofes naturales, genocidios o cualquier otra circunstancia extraordinaria. Su misión está basada en la ayuda puntual a colectivos en situación de emergencia. Su ámbito de actuación es, generalmente en los países periféricos subdesarrollados o "en vías de desarrollo". Y las características que las diferencian de otras ONG son: el beneficiario es siempre un colectivo, al que la ONG elige desplazándose siempre hasta donde éste se encuentre. No existe demanda, por lo que su oferta, basada en un servicio no recurrente, se orienta según su ideología y estrategias.

Como puede observarse, de los cuatro grupos, hay uno que despunta sobre los otros en cuanto a características diferenciadoras. Se trata de las ONGS, cuyo perfil es el de una ONG que actúa sobre los colectivos marginados, mediante la prestación de un servicio social y recurrente, para el que existe una demanda explícita, formada por un beneficiario que recibe el servicio individualmente, que elige a la entidad y se desplaza hasta ella, por lo que la oferta se orienta a sus necesidades.

Los otros tres grupos, dentro de la especificidad de su misión, presentan características más homogéneas, como el tratarse de un servicio no recurrente dirigido a una colectividad que no actúa como demanda, en la que la iniciativa de la actuación corre a cargo de la entidad, quien orienta su oferta en función de su ideología y sus estrategias.

Por ello bien puede hacerse la simplificación de hablar de los grandes grupos: las ONGD (que engloban a las ONG de Protección y a las ONG de ayuda Humanitaria) y las ONGS.

Finalmente mencionar, que en la realidad cuando las ONG se constituyen, lo hacen de diferentes formas. Bien con una finalidad muy explícita, que sugiere una especialización en un campo o área de trabajo muy concreto. O bien con una finalidad muy amplia, pero dentro de un mismo tipo de actividad, que les permita abarcar diferentes áreas o campos, diversificando así su oferta. O por último, con una

finalidad también diversificada, aunque dentro de líneas similares, pero abarcando las dos tipologías mencionadas.

2.4 Nuevos retos de las ONG en el contexto actual

Si bien es cierto que son varias las características que definen a una ONG, es como más característico, su sistema de financiación, que al no provenir de la prestación de su servicio le obliga a estar continuamente en una situación de búsqueda constante de fondos que le permitan llevar a cabo su finalidad. La captación de fondos se convierte en algo esencial como determinante para poder llevar a efecto su actividad.

2.4.1 Profesionalización

Esa necesidad de recursos le conducirá a un mercado de donantes, cuyo posicionamiento dependerá en cierta medida de su capacidad de demostrar cuestiones como, qué destino les da, cómo los gestiona, con qué calidad y eficiencia presta su servicio, con qué grado de transparencia. Experiencia, capacidad de gestión, continuidad, autonomía financiera manifestada en el volumen de financiación privada, o transparencia en la gestión mediante el sometimiento a auditorías, son requisitos o valoraciones que aparecen en las actuales convocatorias de subvenciones y ayudas oficiales.

Por su parte, las reducciones presupuestarias públicas, junto con el aumento de ONG, están haciendo que éstas accedan en mayor número al mercado de donantes, activándose los mecanismos de competencia en la búsqueda de recursos. Las estrategias financieras deben replantearse quienes son los sujetos donantes o dónde se encuentran los nuevos potenciales financieros.

Quizá el futuro más inmediato esté en el campo empresarial quien está viendo con ese tipo de cooperaciones no sólo la posibilidad de incorporar la acción social a su misión, sino también de mejorar con ello su imagen pública, efectos ambos relacionados, que tienen una consecuencia directa sobre sus ventas.

Como contraste a la facilidad estratégica que supone la solicitud de una subvención pública, la captación de fondos privados, requiere agudizar el ingenio de los gestores,

no sólo en cuanto a la búsqueda de nuevas fórmulas de financiación, o al uso de las ya existentes, sino también, en cuanto a lograr la confianza de la sociedad.

2.4.2 Transparencia y confianza social

El donante quiere comprobar si la organización es merecedora de esa confianza. Preguntas como ¿qué se hace con mi dinero? ¿Se gasta adecuadamente? ¿Llega a donde quiero?, son habituales en un ciudadano que quiere tener una garantía del destino de sus donaciones o de la eficiencia con que se gestionan, y que no se dediquen a otras actividades o a financiar pesadas estructuras organizativas, minorándolo de los verdaderos objetivos sociales a los que van dirigidos. El grado de respuesta de la ONG ante esas demandas contribuirá a fortalecer o debilitar su credibilidad y posición en dicho mercado, obteniendo la consiguiente reacción.

Acontecimientos desagradables, ocasionados en momentos puntuales, y provocados por personas sin escrúpulos han ensombrecido y arrastrado consigo el bien hacer de muchísimas ONG, que se han visto salpicadas injustificadamente, y que ha provocado el recelo de muchos y el motivo para justificar la falta de solidaridad de otros.

2.4.3 Demandas de interesados

En definitiva, la captación de fondos, ya sean públicos o privados, requieren un conocimiento profundo de la propia entidad y de sus recursos potenciales, de manera que pueda planificar su estrategia financiera, realizar su gestión de la forma más eficiente posible y lograr alcanzar los objetivos previstos.

A su vez, las ONG, son entidades cuya evolución y crecimiento se ha gestado sobre el terreno, en función de necesidades cada vez mayores y a un ritmo imparable, en las que están produciendo cambios de paradigmas que deja atrás el actuar ante todo para dar un paso hacia el actuar con criterios éticos y de calidad, o el concepto de administrar recursos para gestionarlos. Todo ello exige una reorientación de sus estrategias organizativas hacia criterios de gestión profesional y hacia planteamientos basados en modelos sostenibles, por lo que la profesionalización de sus estructuras adquiere una importancia relevante.

Pero, además, creemos que su peculiar sistema financiero, soportado en gran parte por aportaciones de donantes, hace necesaria, no sólo la publicidad de sus acciones sino también del destino otorgado a sus recursos y de los resultados logrados. Esa necesidad de posicionarse en un mercado de donantes o de establecer, en su caso, relaciones con empresas, ya sea por la vía del patrocinio o de las alianzas, requieren no sólo mayores niveles de información sino también de difusión y transparencia.

Por lo tanto se reconoce tres retos que, deben formar parte de la visión de cualquier ONG: profesionalización, transparencia y confianza social.

Profesionalización, Para responder a exigencias de donantes y acometer con una formación más específica y adecuada los crecientes niveles de complejidad que están adquiriendo las organizaciones. Transparencia, para mejorar la credibilidad, favoreciendo con ello la posibilidad de nuevas aportaciones. Y, confianza, para fortalecer la imagen de la entidad y el mantenimiento de sus estructuras.

Todo ello unido a cuestiones como el cumplimiento eficaz de su misión y de su código ético, la gestión de los recursos humanos, materiales y económicos, la colaboración con otras ONG o con redes locales, la rendición de cuentas ante socios y patrones, entre otros, requieren una capacidad de conocimiento de la organización, que le facilite detectar las situaciones, formular unos objetivos claros y coherentes con su misión y aplicar los instrumentos que le permitan analizar y evaluar su situación, en relación a unos estándares.

Lo que está claro es que tanto donante como gestor necesitan información, parece razonable y lógico que el gestor necesite información útil para llevar a cabo su obligación, donde el donante se ve en la necesidad de reivindicar unos estándares de calidad que le faciliten su decisión de donar y la elección de la entidad a través de la cual hacerlo.

Pero, ¿Qué hace que un donante deposite la confianza que busca? ¿Cómo se manifiesta? ¿Sobre qué pilares se fundamenta? ¿Cómo demostrar el buen hacer de una ONG, la ética, transparente y eficaz gestión de sus fondos? ¿Cómo aumentar su credibilidad o fortalecer su imagen y posición ante la sociedad? Y a su vez, ¿Cómo acceder al mercado de donantes? ¿Cuál es la estructura financiera que le permitirá alcanzar mejor sus objetivos sociales? ¿Cuál es la estructura de personal más adecuada para poder lograr dichos objetivos?

Según la Doctora Raquel Herranz manifiesta que la base o el punto de partida a las respuestas a dichas preguntas está en la información, en sus diversas formas de obtención, sistemas de tratamiento, análisis y procedimientos de evaluación.

Un adecuado sistema de información y análisis ofrecerá, sin duda, una valiosa herramienta para el conocimiento de la entidad de sus actividades y de sus recursos, no sólo válida para su gestor, quien la necesita prioritariamente como soporte a sus decisiones, sino también para los donantes y la sociedad en general, quienes pueden ver satisfechos sus deseos de transparencia, reducida la incertidumbre que proporciona el desconocimiento y cubiertas sus necesidades en cuanto a tener un respaldo a sus decisiones solidarias.

Pero ahondando más en la cuestión, la información por sí misma no resuelve esas cuestiones. Es preciso revestirla de unos procedimientos de agregación, análisis y evaluación, que permitan comunicar algo de manera que sea verdaderamente útil.

2.4.4 Necesidades de la gestión

El método contable proporciona el sistema básico de información económica para la gestión de una empresa. De ahí que lo consideraremos la fuente principal de datos con la que se debe contar.

Una gestión eficiente requiere disponer a su vez de información comercial o técnica y de los métodos instrumentos de análisis correspondientes que completen toda la visión de la entidad. Pero además, las empresas, cada vez con más convencimiento, se ven en el deseo y la necesidad de tener que proporcionar información social o

medio ambiental, y de proveerse de los métodos e instrumentos de análisis adecuados a ello.

Todo ello es transferible a las entidades creadas bajo la filosofía oenegé, aunque puedan requerir la lógica adaptación derivada de sus peculiaridades. En consecuencia, consideramos conveniente que las ONG dispongan de un sistema de información que ofrezca un conocimiento preciso y completo de la organización, que esté revestido de una serie técnica e instrumentos de análisis y medición que faciliten la gestión y la evaluación de sus actuaciones y resultados, permitiendo con ello cubrir demandas de interlocutores y necesidades de gestión.

2.5 Evaluación del plan estratégico para una Organización No Gubernamental.

La evaluación y gestión de ONG Según Raquel Herranz doctora en Economía y Empresas por la Universidad de las Islas Baleares, la teoría de Lazarfeld (1985); el cual se base en los cinco objetivos que se enuncian a continuación:

1. Ética y Responsabilidad Social
2. Estabilidad(continuidad)
3. Profesionalidad (eficacia, eficiencia y economía)
4. Fortaleza(consolidación)
5. Calidad (excelencia)

Su primer objetivo ha de ser el procurar su supervivencia, mantenimiento y continuidad, logrando una organización estable, con ello la confianza y credibilidad social podrían estar garantizadas, pero logar un posicionamiento destacado, requiere ofrecer una imagen fuerte y consolidada.

2.5.1 La medición de los objetivos.

Una vez seleccionados los objetivos estratégicos, la segunda fase consiste en el análisis de los componentes de cada objetivo con la finalidad de diseccionar sus aspectos más destacados, de forma que se obtengan esas unidades menores denominadas dimensiones, que facilitan el camino a su medición, que se hará finalmente a través de indicadores.

Se procederá, por lo tanto, a analizar el contenido y la finalidad de cada objetivo, a través de su propia descripción y definición de manera que se destaquen, para cada uno de ellos, las dimensiones que serán necesarias ser tenidas en cuenta, para su posterior medición global.

Cada objetivo tendrá una serie de aspectos sobre los que valdrá la pena detenerse y analizarlo, no teniendo porque ser coincidente con los de otro objetivo ni en cantidad ni en composición.

Lo que se cuestiona de acuerdo a lo planteado, gira en torno a la disyuntiva sobre qué y cuantos aspectos destacar para cada uno de ellos, teniendo en cuenta que este paso es determinante para el siguiente: la selección de los indicadores.

Así, por ejemplo, utilizamos los tres aspectos en los que la GRI (Global Reporting Initiative) estructura la información sobre la responsabilidad social corporativa: el económico, el social y el medioambiental. O bien las siete áreas de actividad que contemplan los sistemas de gestión: accionistas, dirección, recursos humanos, clientes, proveedores, competidores y administración.

Se puede entonces facilitar la medición del grado de logro de un objetivo, si lo descomponemos en aquellos componentes que lo definen, el uso de demasiados componentes dificultaría sin duda el proceso de la medición. Por lo que esos componentes deben ser los menos posibles, y precisamente por ellos deben ser los que mejor los definan.

Por ejemplo, la estabilidad de una organización se comprueba mediante el término <estable> asignando a una ONG en donde puede afectar tanto a su estructura financiera, como a su actividad y a su capital humano. Con lo que los aspectos más importantes desde los que puede analizarse: su aspecto financiero, su aspecto operativo y su aspecto social. Estas serían las dimensiones o componentes que se asigna al objetivo estabilidad, a través de las cuales y con los procedimientos adecuados, se puede obtener una medición intermedia del mismo.

Se destaca entonces la estabilidad de la ONG en no ser coincidente con lo que pudiera destacarse en el caso de la ética o de la fortaleza, es decir al aporte con diferentes alternativas tanto en cuanto a cantidad como a contenido.

Otra cuestión, por lo tanto, además de decidir cuántos y cuáles componentes o dimensiones deberían ser utilizados para cada objetivo, es decidir si deberían ser diferentes en cada caso, ajustándolos a las necesidades individuales de cada uno de ellos, o por el contrario, buscar aquellos componentes que, logren representar todos los aspectos necesarios de un objetivo.

Finalmente, tras el análisis de cada objetivo, se comprueba la existencia de una serie de aspectos que se repiten en todos ellos, lo que ha permitido la posibilidad de utilizar los mismos componentes en cada caso.

2.5.2 Desagregación de los objetivos previa en dimensiones.

Para reconocer la visión global de cada objetivo y que a su vez pueden proporcionar una también visión global de la entidad, desde cada uno de esos aspectos.

Los aspectos que van a definir cada una de las dimensiones son:

- El financiero, es decir aquellas cuestiones que tiene componente de tal naturaleza y que afectan o determinan consecución de cada objetivo (inversiones financieras, obtención y aplicación de recursos).

- El social, o de los stakeholder, aquellos aspectos que están relacionados o afectan a las relaciones ONG – sociedad, es decir, a sus grupos de interés (personal remunerado o voluntario, donantes, usuarios, beneficiarios, otras entidades, empresas, sociedad en general).

- El Operativo, o de la performance, que abarca aquellas cuestiones relacionadas con las actuaciones y los aspectos organizativos de la entidad, a efectos del cumplimiento de cada objetivo en cuestión (su misión, objetivos, organización, actividades).

2.5.3 Selección de objetivos.

Para la selección de los indicadores se plantea dos alternativas:

- Utilizar la metodológica inductiva.-Mediante la recopilación de de indicadores ya establecidos, basados en las experiencias, casos reales y aplicaciones prácticas llegados a nuestra manos.
- Utilizar una metodología deductiva.- En la que partiendo del establecimiento de los objetivos que se quieren medir, se estudien, analicen y deduzcan cuáles son los indicadores ideales para ello, debiendo construir cuantos nuevos sean precisos, si los conocidos no bastan o no se ajustan a las necesidades.

2.5.4 Desarrollo del Modelo.

Una de las obligaciones de las ONG es actuar con criterios éticos, para ello se medirán con criterios de gestión social a favor de la responsabilidad social y ética de las empresas, todos aquellos recursos que se han obtenido por el donante o el nutrirse de otro tipo de recursos, que pueden canalizarse en los términos y plazos consignados por los mismos.

1. Dimensión Financiera: La responsabilidad en la aplicación de los recursos.

Una medición del cumplimiento de esa responsabilidad ética de la ONG en cuanto a la aplicación de los recursos, lo cual se propone hacerlo a través del que dominaremos ratio de responsabilidad en la aplicación de los recursos (RAR) que calcularemos.

$$\text{Ratio de aplicación de los recursos obtenidos} = \frac{Recursos\ Aplicados}{Recursos\ Disponibles}$$

Su objetivo será evaluar la aplicación dada a los recursos que se hayan generado en el ejercicio objeto de análisis, fruto de las actuaciones realizadas en el mismo. Su resultado indicará un mejor valor cuanto más cercano sea a la unidad.

Ra/Ro = 1 se habrían cumplido todos los recursos.

Ra/Ro < 1 indicaría la existencia de recursos pendientes de aplicar.

Ra/Ro > 1 indicaría que se han aplicado más recursos de los obtenidos en el ejercicio, lo que habrá supuesto el endeudamiento de la entidad o bien la aplicación de restos de ejercicios anteriores.

Lograr su supervivencia, mantenimiento y continuidad, acreditando así una organización estable, por lo tanto la tarea en este caso consistirá en saber si estamos ante una organización estable y, a ser posible, medir su grado de estabilidad.

2. La capacidad de captar recursos: su consistencia cuantitativa.

La solvencia debe ser reinterpretada, definiéndolo, de una forma global y más coherente con su realidad, como la capacidad de captar recursos para acometer sus objetivos.

En la ONG será solvente cuando los recursos disponibles (Rd) hayan sido suficientes para cubrir sus obligaciones (Ob), proponiendo para su medición el siguiente cociente:

$$\boldsymbol{Solvencia}\ (\boldsymbol{S}) = \frac{Rd}{Ob}$$

De manera que:

- Si S = 1, la organización habrá sido solvente al generar los recursos suficiente para cubrir todas sus obligaciones. O en términos porcentuales del 100%.

- Si S > 1, la organización también habrá sido solvente puesto que sus recursos disponibles habrá sido suficientes para cubrir las obligaciones, pero en este caso, además, se habrán producido sobrantes

- Si S < 1, la organización no habrá generado los recursos disponibles necesarios para cubrir sus obligaciones por lo que estará en endeudada.

3.- Productividad

Se medirá su eficacia en la obtención de recursos (EOR):

$$EOR = \frac{Recursos\ Obtenidos}{Recursos\ Previstos}$$

SI EOR = 1 se habrán cubierto las previsiones

Si EOR > 1 se habrá superado

Si EOR < 1 no se habrán cubierto

Para la obtención de los correspondientes datos se utilizará la que figura en el Estado de Liquidación de Presupuesto o documento equivalente, en las columnas denominadas <presupuesto> o <realización> de los ingresos presupuestarios.

Fortaleza.- Entendemos como la facultad adquirida por una ONG, de consolidar su imagen, ofreciendo una posición de solidez como organización, y de capacidad de adaptación a entornos cambiantes y restrictivos, pueden ser utilizados como referencia a la hora de emitir un juicio sobre el grado de fortaleza y consolidando que haya alcanzado la entidad.

Una ONG se manifiesta, no solo en la propia subsistencia de la entidad, sino también mediante el reconocimiento, individual o colectivo, con que la sociedad la obsequia.

Antigüedad de la ONG.

Su cálculo se lo hará a través del número de años en activo de la organización, desde que se construyó hasta el final del ejercicio analizado, utilizando como unidad de medida el año acompañado, en su caso, del número de meses necesarios en caso de no completar otra unidad.

Nº de años de en activo de la ONG	____

Para determinar como un indicador se ha considerado como referencia “el estudio solicitado por la Coordinadora ONG para el Desarrollo España CONGDE, sobre la

Cooperación Descentralizada" [21], lo que expresan es que los años de existencia desde su constitución legal son un fuerte para la organización.

Antigüedad de su capital humano

Una organización consolidada se distingue externamente por el mantenimiento de su plantilla, de manera que la ausencia de cambios es síntoma del grado de satisfacción e integración de las personas que con ella colaboran, lo que redunda en un aumento de su fortaleza como entidad.

La antigüedad media del personal remunerado (PR), se obtendrá

$$\text{Antigüedad media PR} = \frac{\sum \text{años de antiguedad de cada remunerado activo}}{\text{Nº total de remunerados activos}}$$

Para los voluntarios (PV),

$$\text{Antigüedad media PV} = \frac{\sum \text{años de antiguedad de cada voluntario activo}}{\text{Nº total de voluntarios activos}}$$

Reconocimiento social colectivo.

La fortaleza de una entidad tiene una repercusión en la sociedad, que la manifiesta o bien individualmente, mediante sus aportaciones o colectivamente, mediante reconocimientos públicos en forma de premios galardones.

Una variable cualitativa basada en la relación de todos los premios, galardones o distinciones concedidos en cualquier tipo, haciendo mención del motivo que lo merecido, de la entidad otorgante y del año de la concesión, destacando , si lo hubiera, el o los del año analizado.

[21] Ayuda, rehabilitación y desarrollo: el papel de las ONGD, Publicado en 1999, Tomado de: http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2003/tdx-0621104-193849/sscmp2de2.txt.

Así: Reconocimiento social colectivo.

Premio, Galardón o distinción	Motivo	Entidad otorgante	Año de la concesión

Fuente: HERRANZ, Raquel B. Las Organizaciones No Gubernamentales Un Modelo Integral De Gestión y Control.
Elaborado por: Stalin Toaquiza T.

Calidad.- Es aquella ONG que ha llegado a cumplir sus objetivos propuestos, de forma que sus actuaciones se hayan realizado con principios éticos responsables, siendo gestionada con criterios de profesionalidad y sea una organización estable, fuerte y consolidada.

CALIDAD = ÉTICA + ESTABILIDAD + PROFESIONALIDAD + FORTALEZA.

2.6. Necesidad de un plan estratégico de las ONG

Hoy en día, estas organizaciones ya sean públicas, privadas, lucrativas o no, enfrentan una gran cantidad de retos, por ejemplo: Una creciente demanda de sus programas, servicios o productos, usuarios con nuevas necesidades, gran incertidumbre sobre el futuro, presión para el desarrollo de la organización con el fin de comprometerse en la calidad, poder ser conocida como una organización más eficientemente, necesidad de integrar planes de diferentes tipos: estratégicos, tecnológicos, financieros, de negocios, presupuestos, mayor dificultad en la adquisición de los recursos necesarios para cumplir sus misiones, entre otros.

Los líderes y administradores de las organizaciones o comunidades deben pensar y planear estratégicamente ahora y en el futuro, si desean llegar a cumplir con sus obligaciones sean estas legales, éticas y profesionales con éxito. La planificación estratégica es una obligación si la organización desea competir, sobrevivir y prosperar.

El plan estratégico, tiene el propósito de resaltar la habilidad en una organización de pensar y actuar. Algunos de los beneficios que se pueden obtener con esto, son:

Crecimiento de la efectividad: Si el desempeño de la organización se demuestra, si su misión se alcanza, sí sus objetivos se cumplen y si además, la organización responde rápida y efectivamente a los constantes cambios en las situaciones, su efectividad mejorará.

Incremento en la productividad: Si se obtienen mejores resultados, con los mismos recursos, o incluso con menos, su eficiencia aumentará.

Mejor entendimiento y capacidad de aprendizaje: La organización que entiende su situación claramente y es capaz de re-conceptualizar, cuando es necesario y establecer marcos de referencia que sirvan de guía para el desarrollo e implementación de las estrategias planificadas, podrá encontrar congruencia entre los resultados esperados y los obtenidos.

La planificación estratégica sirve para concientizar al equipo, tanto directivo como de trabajo, acerca de la necesidad de implementar cambios como un nuevo estilo de administración de una entidad con proyección hacia el futuro.

2.7 Aspectos Generales Sobre El Grupo GLBT

2.7.1 Introducción

Historia Homosexual, desde que el mundo es mundo, la homosexualidad ha sido parte de la mente y cultura humana. "Las pinturas encontradas en las cuevas de región Italiana Val Camónica, exponen el sexo entre hombres, y son pinturas que datan por lo menos de ocho mil años atrás."[22]

[22]VARGAS.J. "http://www.latino-news.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3228&Itemid=43"

La homosexualidad tiene larga historia hoy en día, entre las lesbianas y hombres gay se encuentran grandes personalidades admiradas y queridas en el ámbito de la política, religión, actores, cantantes, soldados, oficiales de la policía, bomberos, médicos y muchas otras disciplinas. Hombres y mujeres que son, hoy por hoy, abiertamente gay.

Para entender la historia homosexual desde sus comienzos, se debe comenzar por desmitificar el concepto de que la homosexualidad es algo reciente, de estos tiempos, y que es algo que se ha regado recientemente a través del mundo. La sexualidad mundial es percibida de manera totalmente distinta a como se percibía en la mayoría del mundo durante el pasado milenio.

La diferenciación de géneros como la conocemos hoy día, hombre y mujer, que damos por hecho, no está documentada de forma tal en las primeras civilizaciones y tribus. Lesbianas y hombres gay, como se conocen hoy día en nuestra moderna civilización occidental, eran casos aislados. Sin embargo lo que llamamos transexuales, eran mucho más comunes y prominentes.

En términos de preferencia sexual, la bisexualidad era algo universal en la mayoría de las antiguas civilizaciones. El rol vital de la heterosexualidad para la preservación de una comunidad no significaba que esta sería su única fuente sexual, y las personas no era juzgados por ello.

El reciente surgimiento de la identidad homosexual, es producto de un gran cambio social. Según sugiere el filósofo Jeremy Bentham (1748-1832) la persecución de homosexuales, provocó que algunos individuos se definieran exclusivamente como homosexuales. Cuando estos individuos se enfrentan a sociedades y culturas que niegan su existencia, y los tratan como aberraciones, estos se ven obligados a definir aún más su identidad sexual para poder defender sus derechos.

Tal parece que han sido las fuerzas sociales y laborales las que han hecho que las personas se vean obligadas a definir su rol social, y por ende sexual, para subsistir dentro de lo que llamamos nuestro mundo moderno.

Persecución nazi de los homosexuales.- durante la época nazi, se consideró a la homosexualidad una inferioridad y un defecto genético, por lo que se aplicó un artículo de una ley del código penal alemán de 1871.

Se trataba del párrafo 175 que decía: "Un acto sexual antinatural cometido entre personas de sexo masculino o de humanos con animales es punible con prisión. También se puede disponer la pérdida de sus derechos civiles."

Triángulo rosa, símbolo impuesto por los nazis a los homosexuales en los campos de concentración. Durante la República de Weimar –entre el final de la primera guerra mundial y el ascenso de Hitler– esta ley pocas veces se puso en práctica, por lo que el Berlín de la década de 1920 era considerado un lugar de gran vida homosexual.

Con la llegada del nazismo, los alemanes considerados homosexuales fueron apresados o internados en campos de concentración, donde muchos fueron asesinados. De acuerdo al historiador alemán Klaus Müller, se calcula que aproximadamente 100.000 hombres fueron arrestados bajo el mencionado artículo penal entre 1933 y 1945. Aproximadamente la mitad fueron sentenciados a prisión; de ellos, entre 15.000 y 10.000 fueron enviados a campos de concentración, de los cuales sobrevivieron unos 4.000 al finalizar la guerra.

Los prisioneros considerados homosexuales dentro de los campos de concentración eran identificados con un triángulo invertido de color rosa. A aquellos homosexuales que además eran judíos se les obligaba a usar una estrella de David cuyo triángulo invertido era rosa. Este símbolo, en memoria del exterminio en los campos de concentración, es usado en la actualidad por asociaciones que luchan contra la discriminación por motivos de orientación sexual.

Después de la guerra, el citado párrafo siguió siendo ley en ambas Alemanias hasta finales de la década de 1960. De ese modo, algunos homosexuales que habían sobrevivido a los campos de concentración nazis fueron arrestados nuevamente bajo esa ley. Todavía en 1998 el parlamento alemán aprobó una ley para anular sentencias injustas impuestas durante la administración de la justicia penal nazi. Dos grupos fueron excluidos de la anulación integral de las sentencias nazis injustas: los

prófugos del ejército y las personas homosexuales. De ese modo se les impedía a los sobrevivientes homosexuales los procedimientos destinados a limpiar su estigma legal y a percibir las compensaciones por las injusticias sufridas, como sí ocurre con otras víctimas.

No fue sino hasta el año 2002 cuando dicha ley se modificó, para incluir a los homosexuales, quienes se encontraban entre los grupos que fueron exterminados en el holocausto nazi, aunque no hubo ningún esfuerzo sistemático para eliminar a todos los homosexuales (como sí se hizo, en cambio, con los judíos o con los gitanos).

A los homosexuales que fueron enviados a morir en los campos de concentración se les seleccionó a menudo para acoso, tortura y asesinato especial, tanto por los otros encarcelados como por los guardias.

4000-2000 ANTES DE CRISTO (a.C) - La civilización Sumaria, creadores de la primera civilización urbana, poseía sacerdotes-cantores llamados assinu que significaba hombres "útero" los cuales están documentados como hombres gay.

2100-2000 Antes de Cristo (a.C) - La épica Babilónica Gilgamesh presenta una relación erótica entre el héroe y su compañero.

Los términos, GLBT fue utilizado por primera vez para referirse a toda la comunidad de estudiantes activistas gays, lesbianas, bisexuales y personas trans, quienes se unieron para luchar contra un sistema que perseguía a los homosexuales con la aprobación del gobierno, teniendo una serie de manifestaciones espontáneas y violentas contra una retención policial la madrugada del 28 de junio de 1969, en el barrio Green Village, oeste de Manhattan en Nueva York.

Finalmente, no fue hasta los años 90 que se comenzó a tratar con el mismo respeto y con igualdad a los grupos y personaso del movimiento GLBT, el uso del término ha ayudado, con el paso del tiempo, a integrar a individuos que de otra forma habrían sido marginados en la comunidad global.

2.7.2 Efectos Sociales

HOMOSEXUALIDAD es "Inclinación erótica hacia individuos del mismo sexo".[23] Se considera que la homosexualidad es la atracción sexual que siente un hombre hacia otro hombre, o la de una mujer hacia otra.

Aparentemente el trastorno homosexual que sufren muchas personas es reciente, lo que sucede que sobre este tema, se ha tejido una red para tratar de mantenerlo oculto porque la sociedad es cruel con los homosexuales pues no admite en su seno "seres anormales" que avergüenzan al género humano y temen ser descubiertos pues se les margina y son objeto de todo tipo de maltratos.

En efecto, la homosexualidad es tan antigua como la sociedad misma, lo que sucede es que sólo en los últimos tiempos se ha dado un interés por afrontar esta problemática debido al incremento de esta anomalía y por los efectos negativos que incide en la persona homosexual, sobre sus familiares, amigos, y en toda la sociedad.

Según estudios científicos como es el caso la psicóloga Evelyn Hooker en 1957, publica un estudio que mostraba que los homosexuales eran neutrales como los heterosexuales, factor para que se retire a la homosexualidad de la lista de enfermedades mentales de American Psychiatric Associaton en 1973, siendo así el "17 de mayo 1990, la Organización Mundial de la Salud elimina la homosexualidad de la lista de enfermedades mentales."[24]

Cabe también señalar en el libro "El mito del gen" Ruth Hubbard y Elijah Wald, escrito en Madrid en 1997, hablan que la homosexualidad se debe a un factor hereditario, un gen que es trasmitido de una generación a otra. En este sentido se manifiesta que si bien una persona puede recibir una influencia externa que incida a que se convierta en un homosexual, ya tiene un predisposición genética, es decir, que desde su gestación ya viene predispuesto a ser homosexual debido al gen que hereda

---

[23] *Análisis de la Homosexualidad* "http://portalecuador.ec/module-Pagesetter-viewpub-tid-2-pid-53.php"; Copyright 2003-2009 © UNDERMEDIA S.A. Todos los derechos reservados.

[24] FRISNEDA Pedro, Publicado el 2011, Tomado de: http://www.impre.com/eldiariony/noticias/locales/2011/6/24/historia-del-movimiento-lgbt-e-261857-1.html.

de sus progenitores o de algún pariente cercano o lejano, la homosexualidad según esto es trasmitido por herencia de generación en generación.

En efecto, nuestra sociedad lamentablemente es materialista, el afecto, el amor, el respeto se han desvalorizado, muchos homosexuales son seres que han sido privados de afecto y buscan a gritos el sentirse amados, reconocidos, no pasar desapercibidos, y muchos de ellos caen un mundo donde son más infelices que nunca, pues la sociedad es dura con los que presenta alguna anomalía y más con los homosexuales. Se los ridiculiza, se los margina, se los rechaza e incluso en los trabajos son víctimas de muchos maltratos al punto que no les queda otra opción sino que dejar su trabajo. Difícilmente un homosexual encuentra un lugar de trabajo o distracción donde no sea continuamente maltratado, humillado, despreciado, se lo margina es rechazado por todas las clases sociales, e incluso hablar ahora del Sida es hablar de la homosexualidad, hay ignorancia pese a toda información y avance científico.

La homosexualidad es mayor entre el sexo masculino que el femenino, "Kinsey estima que la homosexualidad masculina es mayor que la femenina: está entre el 5% y 6% entre varones, y el 3% y 4% entre mujeres"[25], lo que sucede es que la mujer guarda con mayor cuidado este trastorno o lo disimula pues no quiere ser objeto de múltiples maltratos, burlas, discriminación.

Sólo en los últimos años se ha dado un movimiento protagonizado por homosexuales que reclaman de la sociedad mayor respeto, comprensión, consideración a su condición, reclaman sus derechos que les pertenece.

La homosexualidad no respeta edad, sexo, condición social y económica, religión, raza, entre otros. Ha tomado la homosexualidad actualidad debido a que muchos actores famosos han confirmado su condición de homosexuales y por el gran fantasma que acecha a la humanidad, éste es el Sida.

[25]FUNDACIÓN Wikimedia, Inc., Publicado el 2011, Tomado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Informe_Kinsey

La verdad es que todos debemos reconocer que los homosexuales son seres humanos que necesitan nuestro apoyo, nuestro respeto, nuestra ayuda, y si es muchos pedir, cuando menos debemos dejarlos vivir en paz.

2.7.3 Efectos Económicos

"Si bien es cierto el conglomerado de gays, lesbianas, bisexuales, personas trans e intersexuales (GLBTI), no forma parte de una estadística económica en el Ecuador, tampoco somos nombrados en informes económicos que organismos internacionales desarrollan".[26]

Sobre el acceso al mercado laboral de las poblaciones GLBT tratará de guardar relación con ciertas cifras presentadas por el PNUD (Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo) en su Informe Regional sobre Desarrollo Humano Para América Latina y el Caribe 2010, así como las presentadas por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo) en su portal web y las referencias dadas por el IGLCC por sus ciclas en Ingles (Cámara de Comercio Internacional de Gays y Lesbianas).

En el último informe que el PNUD presentó sobre desigualdades, América Latina se presenta como la región más desigual del planeta, encabezando dicha lista ubicamos a países como Bolivia (puesto 60) y Ecuador (puesto 56) en una escala de 65, como lo establece el índice GINI, índice que mide la desigualdad en los ingresos de las personas, si bien es cierto dicho informe reconoce que vivimos en países altamente desiguales, dentro de su campo de análisis, el estudio sigue invisibilizando a poblaciones GLBTI y solo enfoca el estudio a desigualdades en Género (hombre-mujer), etnia y raza.

El empleo GLBTI en Ecuador así como en América latina y el mundo se diferencia entre dos variables; en primer lugar podríamos nombrar a los Gays y las Lesbianas que acceden a un empleo ocultando su orientación sexual o por lo menos manteniendo la norma binaria establecida para hombres y mujeres. Gays y

[26] Eco. Carlos Isaías Álvarez Pacheco, Publicado en el 2011, Tomado de: http://ecuadiversos.blogspot.com/.

Lesbianas que no han encontrado muchas dificultades al momento de acceder a un empleo pleno y formal, los segundos la población Trans quienes han transgredido la norma binaria, molde impuesto para ellos como sociedad, desvalorizando su condición e identidad de género, anulando por completo su acceso a un empleo y salario digno.

En nuestra sociedad altamente prejuiciosa el que un trabajador manifieste su orientación sexual conllevaría a un estancamiento al momento de ser tomados en cuenta para un asenso, obligándonos a ser doblemente eficientes al momento de evaluar nuestras capacidades frente a otros.

Para los Gays y Lesbianas que han accedido a un empleo digno y formal, se considera que son hombres y mujeres de un alto poder adquisitivo y atractivos para muchos empresarios, pero para los/las Trans la valoración es otra, su desarrollo está limitado a ciertas actividades en especifico, limitando su acceso casi por completo, a un salario digno donde se incluya, seguro social, vacaciones remuneradas, decimos y demás conquistas laborales a los que el común de la sociedad encuentra al acceder a un empleo formal.

Por lo tanto a las poblaciones de Gays y Lesbianas visibles o que frontalmente asuman su orientación sexual así como los /las Trans se las ubicaría dentro de la informalidad engrosando cada vez más las tasas de desempleo y subempleo en el Ecuador.

En la misma línea tenemos que el 53,24% de la población nacional en la zona urbana del Ecuador se encuentran desempleados y subempleados pero las cifras se disparan al compararlas con la zona rural nacional del Ecuador en la que el 78.85% de la población se encuentra desempleado y subempleada.

Un estudio que se realizó en la ciudad de California en Estados Unidos determinó que las poblaciones Trans poseen el doble de probabilidades de ser desempleados/ as así como el doble de posibilidad de no acceder a la universidad, lo que fácilmente en el Ecuador elevaría esta cifra a niveles astronómicos.

Un avance significativo por parte del gobierno ecuatoriano es reconocer puntos adicionales a los y las personas que participan en los concursos de meritos y oposición esto para la designación de funcionarios públicos, como a ciertas universidades que dentro de sus formas de admisión reconocen a las poblaciones GLBT.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA FUNDACIÓN ECUATORIANA EQUIDAD

3.1 Definición de la Fundación Ecuatoriana Equidad.

La Fundación Ecuatoriana EQUIDAD es una organización no gubernamental sin fines de lucro creada el 10 de octubre de 2000, mediante Acuerdo Ministerial 1404 del Ministerio de Bienestar Social, hoy Ministerio de Inclusión Economía y Social (MIES).

Equidad nace como una iniciativa orientada a la oferta de servicios culturales, sociales y promoción de la salud, así como para impulsar la movilización comunitaria Gays, Lesbianas, Bisexuales, Trans e Intersexual), la prevención y la investigación en VIH /SIDA en hombres gay y bisexuales.

3.1.1 Líneas de trabajo de la Fundación:

1. Incidencia política para promover cambios en las políticas públicas a favor de la población GLBTI.
2. Investigaciones en sexualidad, salud y dinámicas culturales de la comunidad GLBTI y en VIH/Sida en hombres gay/bisexuales.
3. Provisión de servicios de prevención de VIH/SIDA e ITS y promoción de la salud integral.
4. Fortalecimiento institucional para asegurar el desarrollo sustentable de la organización.

3.1.2 Servicios de la Fundación:

3.1.2.1 Servicios en Guayaquil.

- Clínica del Hombre / Instituto Médico Equidad (Atención Médica y Consejería para detección oportuna de Infecciones de Transmisión Sexual y Exámenes de VIH, totalmente gratis a Hombres. Horarios de Atención: Lunes a Viernes de 10h00 a 18h00.

- Cinema Equidad: Proyecto de películas de temática GLBT. Todos los miércoles a las 19h00.

- "A Calzón Quitado" (Café tertulia): un espacio para discutir diversos temas en compañía de un invitado especial en el que se expone la posición del colectivo GLBTI desde los derechos humanos y se fomenta el empoderamiento civil. Todos los viernes a las 19h00.

3.1.2.2 Servicios en Quito.

- Servicio Médico y Psicológico Gratuito.
- Asesoría para parejas, familias y amigos de los GLBTI.
- Capacitación para la incidencia política y ejercicio de la ciudadanía.
- Asesoría legal y en derechos humanos para la comunidad GLBTI (uniones de hecho).
- Apoyo técnico a instituciones sobre derechos humanos, sexualidad diversidad, salud y VIH / SIDA.
- Centro Cultural Comunitario para el colectivo GLBTI.
- Centro de documentación y videoteca sobre sexualidad, derechos humanos, cultura GLBTI y VIH /SIDA.
- Equinet (Servicio de Internet gratuito).
- Talleres de Desarrollo Humano (Autoestima, Danza, Actuación, etc.) para la comunidad GLBTI (Todos los Jueves a las 18h00)
- "Entre amigos": un espacio de distracción para la comunidad GLBTI (Todos los viernes a las 19h00).

3.1.3 Dirección de la Fundación y su extensión:

3.1.3.1. Dirección en Quito.

Baquerizo Moreno E7-86 y Diego de Almagro, 3er. Piso.
Telefax: (00593 2) 2544337
Línea gratuita de consejería: 1800 80 20 80

3.1.3.2. Dirección en Guayaquil;

Quisquis 923 entre García Moreno y José de Antepara
Telefax: 2399264/ 6006736/ 6006737
Email:equidadgye@equidadecuador.org

3.2 Evolución de la Fundación Ecuatoriana Equidad.

Como grupo EQUIDAD surge a través de siete hombres gay profesionales de diferentes disciplinas, decidieron juntar fuerzas y recursos, con la finalidad de abrir un espacio en beneficio de la población de hombres gay y bisexuales, pero con una visión orientada al establecimiento de nexos de solidaridad, coordinación, trabajo conjunto con los otros u otras actores sociales de la diversidad sexual, como son las lesbianas y las personas trans, en la lucha contra el estigma, la discriminación, la homofobia y la promoción y defensa de sus derechos humanos como sectores GLBT.

La razón de ser de EQUIDAD se formó en base a cuatro factores claves:

1. La necesidad de investigar diversos temas relacionados con las problemáticos existentes en torno a las poblaciones GLBTI y sobre la problemática del VIH/sida e Infecciones de Transmisión Sexual (ITS) en hombres gay, bisexuales y hombres que tienen sexo con hombres (HSH).
2. La carencia de política pública orientada a la protección y defensa de los derechos humanos y el reconocimiento de la ciudadanía GLBTI.
3. Los temas relacionados a los problemas de salud sexual de hombres gay, bisexuales y hombres que tienen sexo con hombres afectada por la epidemia del VIH y las ITS y la falta de servicios culturalmente apropiados para ellos, incluyendo a lesbianas y personas Trans.
4. La falta de espacios seguros y saludables orientados a la promoción del desarrollo personal, cultural y comunitario para las poblaciones GLBT.

Los factores mencionados, permitieron a la Fundación Ecuatoriana Equidad, pensar en una propuesta de servicio para sus pares, así como, afirmar su compromiso de trabajo para impulsar institucionalmente la agenda de diversidad GLBTI del país a través de coordinación y cumplimiento de los compromisos adquiridos con dicha agenda.

En el año 2000, EQUIDAD comienza su trabajo con el desarrollo de la investigación sobre la prevalencia del VIH en hombres gay y hombres que tiene sexo con hombres en el Ecuador y su genotipificación, estudio que formó parte de una corte a nivel Latinoamérica, del proyecto patrocinado e impulsado por el Instituto de Investigaciones Tropicales de la Marina de los Estados Unidos (NMRCD), con base en Lima – Perú, el Instituto Nacional de Higiene (INH) del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, y el Laboratorio de Investigaciones Clínicas del Hospital Vozandes. En este estudio participaron 600 hombres gay y bisexuales de Quito, Guayaquil, Esmeraldas, Portoviejo y Chone.

Los resultados de este estudio se constituyeron en la primera aproximación en el país para visibilizar el impacto de la epidemia del VIH, en los diversos subgrupos de hombres, conocer el subtipo de VIH circulante entre esta población.

A partir del segundo semestre del 2000, EQUIDAD pone a su disposición su centro de servicios de cuidado de la salud sexual para hombres gay y otros hombres que tienen sexo con hombres, el mismo que incluyó la asesoría para pruebas voluntarias para el diagnóstico del VIH e ITS, atención médica y psicológica, definiendo con ello un modelo de atención de salud diferenciada, enfocada al apoyo de la reducción de riesgos frente al VIH e ITS, incluyendo talleres sobre sexualidad más segura, como componentes claves del servicio, atendiendo un promedio de 850 usuarios y usuarias por año en la ciudad de Quito.

La Clínica del Hombre es una iniciativa que funciona bajo la cooperación del Programa Nacional SIDA/ITS, el Programa Provincial de SIDA/ITS del Guayas, y AIDS Health Foundation – AHF de los Estados Unidos.

El programa del cuidado de la salud sexual, es uno de los servicios que además de apoyar la mejora de la salud física y mental de los y las usuarios y usuarias. El Centro Cultural Comunitario, es uno de los pilares del trabajo de la organización, el mismo que desde sus inicios en el 2001, su enfoque está centrado en el trabajo de pares, el voluntariado, cuya agenda se diseña desde los mismos y mismas usuarios de los servicios, y que está constituido esencialmente por tres actividades esenciales como son:

1. La Videoteca,
2. El Centro de Documentación,
3. El Grupo de Jóvenes y las actividades de formación como Desarrollo Personal.

El Centro Cultural Comunitario se consolida con el apoyo del Instituto Humanista para el Desarrollo (HIVOS) de Holanda, quien se constituye en el primer y principal donante para el desarrollo organizacional de la Fundación y el mantenimiento de su estructura funcional y programática, desde el año 2003 hasta la fecha, y también con el auspicio de la Corporación Kimirina con fondos de la Alianza Internacional contra el VIH/SIDA,

Todo en un proceso de construcción colectiva del conocimiento en un conjunto con el personal de la fundación, pero además las y los usuarios participan activamente en la evaluación de la gestión de la organización y contribuyen substancialmente al cumplimiento de nuestra misión institucional.

En el 2005, EQUIDAD , instala en la ciudad de Guayaquil el Instituto Médico de Investigación, para participar en el Programa Internacional Integral de Investigación en SIDA(CIPRA por sus siglas en inglés), a través del auspicio y coordinación con la Asociación Civil Impacta Salud y Educación, centro de investigaciones clínicas en VIH /sida de Lima-Perú, iniciando en el 2006 el proyecto Implementación de la Vigilancia Centinela de Tercera Generación en Hombres que Tienen Sexo con Hombres en alto riesgo de adquirir el virus de inmunodeficiencia humana (VIH) en la Región Andina.

EQUIDAD, a través de su apertura institucional ha coordinado acciones y convocado instituciones con amplia experiencia en el trabajo con jóvenes como la Cruz Roja Ecuatoriana, a través de su Dirección de la Juventud, para la capacitación a jóvenes gay.

De igual manera, EQUIDAD desde el año 2006 firmó un convenio de Cooperación con el Ministerio de Salud Pública y el Programa Nacional SIDA/ITS, así como, la coordinación de acciones con la Dirección de la Juventud del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Conjuntamente con Ministerio de Salud Publica (MSP) y el Programa de las Naciones Unidas (PNS) y el Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH-SIDA (ONUSIDA), en el 2006 facilitó el proceso sobre el Acceso Universal de la Prevención, atención y apoyo en VIH/SIDA en el país, el mismo que sirvió para el diseño de los indicadores nacionales que servirían de base frente a la Declaración de Compromisos a la Sesión Extraordinaria de la Asamblea General de las Naciones Unidas (UNGASS), por parte del país, siendo además uno de los insumos clave para la elaboración del Plan Estratégico Multisectorial del VIH/sida 2007 – 2015.

EQUIDAD ha desarrollado varias investigaciones con diversa metodología con varios propósitos, siendo uno de ellos, la producción de material metodológico, orientado a promover la disminución del riesgo frente al VIH y las ITS, la realización de una campaña informativa dirigida a promover la salud sexual de hombres bisexuales ocultos y para población gay, el diseño de una intervención dirigida a jóvenes gay y bisexuales de la ciudad de Quito.

Para el trabajo de Incidencia Política, Equidad, produjo también varios informes relacionados tanto al tema GLBTI como del VIH/ITS, estos fueron:

El Informe de la Sistematización de la Consulta Nacional sobre el Acceso Universal a la Prevención, Atención y Tratamiento del VIH/sida, 2006.
El informe al análisis del Plan Bicentenario del Distrito Metropolitano de Quito.

Desde el 2007, la organización ha coordinado acciones de apoyo con insistencia como el Centro de Equidad y Justicia del Distrito Metropolitano de Quito a través de Las 3 Manuelas, que como centro de acogida a jóvenes víctimas de violencia intrafamiliar, conjuntamente con otras organizaciones como la Fundación Familiar Integral(FAMI) se viene brindando apoyo y manejo de conflictos y mediación para la reducción de la homofobia a nivel familiar, estableciéndose un sistema de referencia de apoyo para los/as usuarios/as GLBTI de EQUIDAD.

CIPRA3B, permitió evaluar la factibilidad del desarrollo de investigación clínica en el Ecuador, dando como resultado que EQUIDAD fue una de las 11 sedes internacionales seleccionadas para la implementación del estudio Quimioprofilaxis

de la prevención del VIH en Hombres, iPrEx (iPrEx significa Iniciativa Profilaxis Pre-Exposición su objetivo es evaluar si dos medicamentos antirretrovirales (ARV), usados para tratar el VIH/SIDA ayudan a prevenir la adquisición de VIH en personas no infectadas con VIH en alto riesgo de infección).

Este es un antirretroviral que actualmente se usa para el tratamiento de pacientes VIH. En este estudio están participando 300 voluntarios /as, gay, bisexuales, HSH y personas Trans, que fueron enrolados a partir de una selección preliminar en la que participaban 740 personas de las poblaciones mencionadas. Este estudio se encuentra en la recta final y se espera conocer los resultados en el transcurso del 2011.

La implementación de la investigación se hizo bajo el concurso del Instituto Gladstone de la Universidad San Francisco de California, con el financiamiento del NIH/DAIDS, y con el auspicio del Programa Nacional SIDA/ITS del Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

El trabajo en incidencia política sustentando en la capacidad de trabajar en coordinación con otros actores, entre ellos, las autoridades locales tanto en el sector salud a nivel nacional como provisional, con instancias de cooperación, organizaciones, ha permitido que como organización contemos con una credibilidad y confianza ganados, y con la apertura de dichos espacios, que se han constituido en una oportunidad para la prestación de varias propuestas que beneficien tanto a las comunidades GLBTI, como en el campo del VIH/sida a hombres, un resultado tangible de ello, fue la presentación de la Ordenanza Municipal al Distrito Metropolitano de Quito sobre los derechos GLBTI, la misma que en coordinación activistas y grupos GLBTI de la ciudad, se alcanzó la aprobación de la misma en el año 2007.

Desde el 2007, este servicio se ha extendido a la ciudad de Guayaquil, en donde funciona la subsede de Equidad como Instituto Médico de Investigación, y en el que funciona desde el mes de Abril del 2010 el programa Clínica del Hombre, en la que se atiende un promedio mensual de 150 personas entre hombres gay, hombres que tienen sexo con hombres y personas Trans.

Con el auspicio de Schorer de Holanda, EQUIDAD validó el modelo de prevención Empowerment que es un modelo de intervención comunitaria, en las cuales los jóvenes gay, bisexuales y HSH, se constituyen en los actores ejecutores claves del proceso de cambio, utilizando estrategias de alcance con pares, abordando temas sobre cultura, familia, identidad, derechos, salud y sobre prevención de las infecciones de transmisión sexual incluyendo el VIH. En este programa, nombrado por los jóvenes como PANDA desde sus inicios en el 2009 y cuenta con 20 grupos conformados por 11 jóvenes cada uno, quienes organizan todas sus actividades, impulsando jornadas culturales, sociales, recreativas y de salud.

Parte importante en la creación de ambientes favorables fue la traducción, adaptación y validación de la Guía de Orientaciones Básicas para la Atención Clínica a Hombres Gay, Bisexuales, Personas Trans y Hombres que tienen sexo con Hombres (GBTH) en servicios de Salud**,** con esta producción que cuenta con el aval del MSP, se espera poder aplicar un modelo de atención en salud que tome en cuenta las necesidades y realidades de la población de hombres gay y HSH.

Durante el 2009, EQUIDAD, conjuntamente con el Programa Nacional SIDA/ITS del MSP, la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la Dirección Nacional de Epidemiología del MSP, ONUSIDA y el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical –INHMT- de Quito, trabajó en ese diseño de un protocolo de investigación el Estudio de Vigilancia de Comportamientos y prevalencia del VIH e ITS en hombres gay/bisexuales y HSH, el mismo que se implementará a partir del 2010

3.3 Evolución del entorno administrativo en los últimos años.

Para la Fundación Ecuatoriana la rendición de cuentas constituye en el fin mismo del quehacer de la organización. Éste enfoque no solamente ha permitido asegurar en la vía correcta y oportuna que las subvenciones recibidas por parte de los donantes realmente son debidamente administradas y focalizadas hacia los servicios específicos para los usuarios/as sin sufrir desviaciones, que cuenten además, con todos los mecanismos de control interno para la emisión de los egresos correspondientes, el plan de presupuesto, así como los respectivos registros contables y que las asignaciones de presupuesto sean conocidas por los responsables de cada

área que tengan entre sus funciones solicitar la afectación de dicho presupuesto para el cumplimiento de su agenda programática, la misma que está orientada hacia el cumplimiento de los resultados a alcanzar.

Lo anterior no solamente le ha permitido a EQUIDAD asegurar la transparencia en el manejo de los recursos financieros, los mismos, que anualmente son examinados por la correspondiente auditoría externa, y el informe correspondiente es enviado a cada uno de las organizaciones donantes, de tal manera, que tienen la posibilidad de examinar globalmente, todas las asignaciones recibidas por EQUIDAD, y así mismo, dicho informe es considerado como un instrumento público, motivo por el cual tanto socios como otras instituciones, organizaciones y personas acceden al mismo con toda la apertura que en este caso se demanda.

Finalmente, EQUIDAD desde su fundación, en todos estos 11 años de existencia le ha apostado a la construcción colectiva del conocimiento y se encuentra estrechamente comprometida con la Buena Práctica de Gestión, estos dos aspectos le ha permitido, vincular en todos sus procesos tanto a usuarios/as, en el diseño de la programación así como en la evaluación de la misma, teniendo cada quien la oportunidad de examinar y hacer recomendaciones continuo, no solamente, implementar acciones correctivas sino también, devolver la información a nuestros beneficiarios, socios y aliados.
En la actualidad, EQUIDAD, cuenta con todos los procedimientos administrativos y operacionales descritos y estandarizados, los mismos que se encuentran en los respectivos manuales de funciones para todas las áreas de trabajo, todo este proceso se siguió tomando como ejemplo las pautas recomendadas para la gestión de la calidad de las normas ISO 9000.

3.4 Crecimiento comparado de las demás fundaciones y de sus servicios.

La rendición de cuentas como eje transversal de nuestro fortalecimiento y cultura institucional, siendo este aspecto una de las principales debilidades de la que adolecen muchos grupos y organizaciones comunitarias, se constituyó desde nuestra fundación, el pilar fundamental de la gestión tanto ejecutiva como administrativa de la misma, de ahí, que si bien, para una organización comunitaria es urgente impulsar

sus acciones en beneficio de sus usuarios, para EQUIDAD este aspecto se constituyó en el principal objetivo en la búsqueda de recursos y con la contribución de HIVOS, logramos el fortalecimiento de la gestión administrativa como programática, el aseguramiento infraestructura necesaria tanto en recursos humanos como en la operación de las áreas claves de la organización, lo que no solo permitió, desarrollar la capacidad de gerencia de los proyectos, sino también, definir los perfiles, competencias y destrezas técnicas requeridas para quienes constituimos dicho recurso.

Así mismo, EQUIDAD dio desde el año 2005 al 2009 soporte a la Coordinación General de la Asociación para la Salud Integral y Ciudadanía en América Latina –ASICAL-, a la secretaría de la Coordinadora de Organizaciones con trabajo en VIH/ sida de Pichincha –COPVS, con esta última viene trabajando desde el 2006 la propuesta a la reforma a la Ley sobre VIH/sida, y en varias ocasiones, en los varios intentos de articulación con organizaciones y grupos GLBT, ha trabajado en la propuesta de Ley para prevenir todas las reformas de discriminación, la misma que incluye a los GLBTI, y en apoyo a la reforma constitucional sobre los derechos GLBT y la no discriminación como principios de observancia constitucional.

La investigación formativa, es uno de los elementos que EQUIDAD ha considerado como esenciales para su trabajo de incidencia política, ya que el resultado clave que puede orientar el análisis y la necesidad de contar con políticas públicas basadas en la evidencia.

A nivel regional e internacional, EQUIDAD, por convenios con otras instituciones y/o redes ha realizado algunas investigaciones igualmente relacionadas a los dos temas de trabajo y experiencia de la organización, una de ellas para la Red Latinoamericana y del Caribe de Organizaciones con trabajo en VIH/Sida, produjo el informe comparado sobre los cumplimientos a los compromisos de la Declaración de UNGASS de los Países de Subregión Andina, la situación del Ecuador, 2003; y en el mismo año, el Informe sobre La Impunidad por Homofobia en el Ecuador, para La Región Latinoamericana y Caribeña de la Asociación Internacional de Lesbianas y Gays (ILGALAC) y la Unión Europea, se coordinó el informe sobre Análisis de las redes de apoyo en VIH/SIDA en HSH en el Ecuador.

3.4.1 Competencia

Básicamente no existe ninguna fundación que se dedique a apoyar los derechos GLBTI, pero se puede mencionar a la Fundación de las compañeras Trans quienes tienen un pequeño parecido con respecto al servicio de EQUIDAD, dedicadas al apoyo de los derechos de este pequeño sector de la población, sin embargo hay que considerar que existen muchas fundaciones que apoyan a las personas que viven con VIH, como son:

CORPORACIÓN KIMIRINA	FUNDACIÓN ALFIL
Es una Organización técnica, parte de la sociedad civil, que contribuye al impacto positivo de la promoción de salud y la prevención integral de enfermedades en las personas afectadas por VIH/SIDA y o tras situaciones de salud y desarrollo derivadas de inequidades y marginación.	Es una organización sin fines de lucro, creada para luchar por el reconocimiento de la diversidad sexual, intervención y trabajo en la Incidencia Política, prevención del VIH/Sida y demás acciones a favor del bienestar colectivo.
FUNDACIÓN CAUSANA	FUNDACIÓN EQUIDAD
Es una organización no gubernamental con la finalidad de desestructurar los sistemas de poder y subordinación, que busca desde el desarrollo humano integral, propiciar la movilización comunitaria, aportar a la producción de conocimiento y generar acciones de incidencia política para la promoción de los derechos humanos y la ciudadanía de lesbianas, gays y jóvenes.	Trabajar por los derechos humanos la salud y el bienestar de la comunidad GLBTI.

La competencia indirecta comprenden las otras Fundaciones que existen en nuestro país.

Las siguientes matrices, son los resultados de investigación de campo y entrevistas realizadas al personal de la Fundación.

Tabla No 11. Matriz de Competencia "MPC"

ORGANIZACIONES	PESO	EQUIDAD			KIMIRINA			ALFIL			CAUSANA		
		Calificación			Calificación			Calificación			Calificación		
Factores		F	D	P	F	D	P	F	D	P	F	D	P
Reconocimiento y prestigio de la Fundación en el mercado	0,22	3		0,66	3		0,66		1	0,22		2	0,44
Calidad de los servicios	0,08	4		0,32	4		0,32	3		0,24	3		0,24
Atributos y características superiores del portafolio de servicios	0,07		2	0,14	4		0,28		2	0,14		2	0,14
Publicidad y marketing del servicio	0,09		2	0,18		2	0,18	3		0,27		1	0,09
Buena comunicación del equipo de trabajo	0,21	3		0,63	4		0,84		1	0,21	3		0,63
Cobertura del mercado GLBTI	0,19	4		0,76	4		0,76	3		0,57		1	0,19
Participación del mercado con su servicio en el Mercado GLBTI	0,14	4		0,56	4		0,56	3		0,42	3		0,42
	1			**3,25**			**3,60**			**2,07**			**2,15**

Elaborado por: Stalin Toaquiza

En los resultados obtenidos de la matriz de competitividad se puede destacar que la CORPORACIÓN KIMIRINA es una de las fundaciones con mayor promedio de ponderación ya que su atributo y características superiores del portafolio de servicios y una mejor comunicación del equipo de trabajo son fortalezas que superan a FUNDACIÓN ECUATORIANA EQUIDAD, sin embargo hay que considerar que su grupo objetivo no es solamente las poblaciones GLBTI, también a otros sectores de discriminación de la población, es importante destacar a EQUIDAD con su calificación ponderada de 3,25; se encuentra en una posición muy importante frente a las otras dos fundaciones que se presentaron como competidores, concluyendo entonces que debemos orientarnos para la técnica del Benchmarking de acuerdo a la investigación realizada.

3.5 Crecimiento del nicho de mercado.

3.5.1 La planificación del mercado como herramienta para el crecimiento de la fundación.

"Como EQUIDAD han cumplido en estos 10 años con su sueño propuesto de ofrecer a los/as usuarios/as un espacio seguro y saludable y se propusieron un crecimiento de los mismo de un 25 % anual"[27], cifra superada por una demanda creciente y con nuevos/as usuarios/as referenciados por las mismas personas que asisten a los servicios. Toda esta experiencia se capitaliza y revierte en su participación, en su empoderamiento, en cuanto a la exigibilidad de sus derechos, así como en su visibilidad.

Una de las experiencias exitosas en cuanto a participación y visibilidad se evidencia en la propuesta de EQUIDAD de la semana Cultural y Festival de Orgullo GLBT, que desde el año 2005 que se han venido realizando en la Plaza Quinde, y que desde el principio, contó con la colaboración de la Administración de la Zona Norte del Municipio de Quito, entidades como el Sistema Metropolitano de Transporte, los Bomberos, la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito, artistas de la ciudad, varias concejalas, padres de jóvenes gays y lesbiana y voluntarios GLBT.

Este componente que ha sumado la participación cada vez mayor de otros actores, quizás es el evento de mayor visibilidad de la ciudad, ahora, es un espacio en el que EQUIDAD es una de las varias organizaciones, se constituye en el principal legado que como organización estamos dejando a la ciudad, y que es recogido en la actualidad por el Ministerio de Cultura, de Inclusión Social, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Justicia, y varias empresas privadas, que permiten cada año, que esta actividad se institucionalice como parte de las culturas urbanas del distrito metropolitano.

[27] FUNDACIÓN ECUATORIANA EQUIDAD, *Revista Equidad 10 años Trabajando por el bienestar de la comunidad GLBT*, ed. Quito: Ecuador, 2010, pág. 10.

3.5.2 Cartera de clientes o usuarios

Está establecido, por un solo grupo de personas: "GLBTI (Gays, Lesbianas, Bisexuales, Personas Trans e Intersex a partir de los 18 años y cualquier clase social media típica y media típica alta)"[28]. Próximamente se ampliará la cartera de usuarios con personas que vengan de otras provincias que se encuentren encerradas en por su identidad y personas que vivan con VIH, la demanda que actualmente la fundación recibe es de máximo 250 personas por mes y cómo mínimo 200, que pueden estar distribuidos 5 a 10 personas por día, los cuales están repartidos de lunes a viernes entre usuarios GLBTI.

3.5.3. Tipos de demanda

Demanda Clínica es la que maneja la fundación para el GLBTI ya que tienen temporadas altas y bajas y el desarrollo de los proyectos como el Centro Comunitario, Panda y Asesórate permanecen constantes, a continuación se especifica en que meses existe estas clases de demandas:

- Demanda Alta: Julio a Septiembre (época de vacaciones en los colegios y universidades).

- Demanda Baja: Diciembre y Junio (época de navidad y exámenes).

Los servicios que tiene más demanda son: el servicio médico y servicio psicológico.

[28] FUNDACIÓN ECUATORIANA EQUIDAD, *Revista Equidad 10 años Trabajando por el bienestar de la comunidad GLBT*, ed. Quito: Ecuador, 2010, pág. 11.

3.6 Análisis del Plan Estratégico

Para su respectivo análisis se ha tomado en cuenta las respectivas definiciones que son en el proceso de planificación estratégica, la adecuada investigación de campo y la información emitida por la entidad.

Se toma como información de la entidad que su plan estratégico en el 2010 ha finalizado y que se ve en la necesidad de elaborar su próximo plan estratégico para el periodo 2012- 2017.

3.6.1. Misión

"Trabajamos por los derechos humanos la salud y el bienestar de la comunidad GLBT"

En la presente misión se encuentra formulada en base a una ideología solidaria y generosa, basada en valores de igualdad y universalismo con su producción y distribución de bienestar social, sin embargo la totalidad de sus servicios no están representados en la misma.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

- **Clientes.** ¿Quiénes son los clientes de la organización? La comunidad GLBTI y las personas que viven con VIH o su entorno.
- **Productos o servicios.** ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa**?** Los servicios más importantes son el servicio psicológico y médico.
- **Mercados.** ¿En qué mercados compite? No compite en ningún mercado.
- **Tecnología.** ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa? La tecnología básica que utiliza FUNDACIÓN EQUIDAD son las redes o internet.
- **Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad.** ¿Cuál es la actitud de la fundación en relación a metas de supervivencia? La actitud de la fundación frente a su afán de supervivencia es de apoyo a la comunidad GLBTI.
- **Filosofía**. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?

  Valores que se obtuvieron a través de la matriz axiológica fueron los siguientes:

  Calidad y Ética Profesional

  Creencias

Promoción de los Derechos humanos y cambios en el comportamiento humano.

Aspiraciones:

Bienestar de la comunidad GLBTI.

- **Concepto de sí misma.** ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?

  Fortalezas claves:

  Pertenencia a redes locales e internacionales

  Equipo técnico capacitado y reconocido

  Entre su principal ventaja:

  Variedad de servicios, que algunas de las fundaciones competidoras no poseen, como son: consejos vía telefónica, programa "Una Nota Fuerte" transmitido por la Radio Pública.

- **Preocupación por imagen pública.** ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?

  Imagen institucional como referente GLBT.

- **Calidad Inspiradora.** ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

  Apoyo a personas que viven con VIH

Por lo que se concluye que la misión tiene que ser modificada y declarada hacia los usuarios que asisten a la fundación actualmente, indicando los servicio que se realizan solidariamente, puntualizando sus principales valores y medios que le han llevado a que prevalezca en el población ecuatoriana

3.6.2. Visión

"Ser una Organización reconocida por su trabajo en ciudadanía, salud, derechos humanos, investigación y presentación de servicios, con calidad, transparencia y humanismo, a la población GLBTI."

Como su plan estratégico concluyó, se puede llegar a evaluar que EQUIDAD ha cumplido a cabalidad ya sea por su gestión administrativa y sus valores corporativos.

3.6.3 Objetivos

3.6.3.1. Incidencia Política

1) Promover políticas públicas y reglamentaciones relacionadas a los derechos sexuales, la no discriminación y sobre el VIH/SIDA que faciliten el acceso a servicios y el ejercicio ciudadano de GLBT.

Objetivo cumplido a través de la Odenanza 240 aprobada por el Distrito Metropolitano de Quito.

3.6.3.2 Investigación

2) Crear el centro de estudios socio-culturales en sexualidad, salud, y dinámicas culturales GLBT y sus interacciones.

Existe el centro de estudios con libros que son exclusivamente sobre la sexualidad en las poblaciones GLBTI.

3) Impulsar y desarrollar estudios clínicos sobre nuevas tecnologías para la prevención del VIH/SIDA y las ITS así como estudios centinela en GBTH para contribuir a la mejor comprensión del impacto de la epidemia en estos grupos.

Se realizó el estudio IPREX, por lo que se concluye que se impulso la prevención.

3.6.3.3 Provisión de Servicios

4) Promover y proveer servicios basados en un modelo de atención del cuidado de la salud sexual GLBT que incluya la promoción de la salud y la prevención del VIH/SIDA y de las ITS (Infecciones de transmisión sexual).

Se realiza pruebas de VIH, completamente gratuitos, como realización de servicio psicológico para los usuarios, objetivo realizado.

3.6.3.4 Cultura GLBT

5) Mantener el Centro Cultural Comunitario como un espacio seguro y saludable para apoyar el desarrollo de las identidades GLBT y la participación comunitaria.

Existe la videoteca, el internet y una sala para poder compartir y realizar actividades saludables para los usuarios de la Fundación.

3.6.3.5 Fortalecimiento Institucional

6) Gestionar y gerenciar recursos técnicos y financieros, el mantenimiento administrativo y programático de la organización para asegurar el desarrollo sustentable de la organización.

Se ha cumplido el objetivo demostrado en su supervivencia hasta la actualidad como organización.

3.6.4 Principios y valores

Dentro de la comunidad de la Fundación Ecuatoriana Equidad se ha gestado varios principios:

Principios Generales

a) Respeto
b) Responsabilidad
c) Compromiso
d) Vocación de Servicio
e) Honestidad
f) Solidaridad
g) Sentido de Pertenencia
h) Tolerancia
i) Deber de probidad
j) Confidencialidad

Principios Institucionales

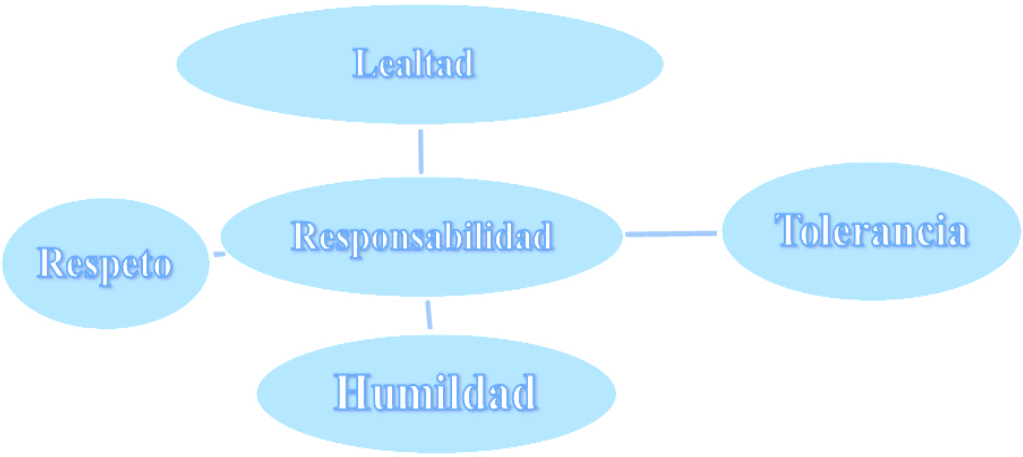
a) Calidad
b) Transparencia
c) Ética Profesional
d) Vocación de servicio al usuario
e) Identidad con la Fundación
f) Responsabilidad Social

Principios éticos

Los funcionarios de la Fundación Ecuatoriana Equidad, como se puede observar en la Figura No.3, se comprometen a guiar su actividad bajo los siguientes principios como directrices de conducta. Teniendo en cuenta como eje la responsabilidad.

FIGURA No. 5.

Principios Éticos



Fuente: Coordinador de Programas Efraín Soria.
Elaborado por: Stalin Toaquiza

Como se podrá observar a continuación en la tabla No. 12, se conocerá de acuerdo a la matriz axiológica, cuales son los principales valores que se han destacado en la fundación para que está actué y haya llegado a cumplir su visión de ser actualmente una organización reconocida por su trabajo en ciudadanía, salud, derechos humanos y prestación de servicios, con calidad, transparencia y humanismo, a la población GLBTI.

Teniendo como referencia los anteriores valores mencionados por la institución, para su respectivo análisis, se toma en consideración:

Tabla No 12. Matriz Axiológica

Grupos de Referencia / Principios	Sociedad	El Estado	La Familia	Los Usuarios	Los Provee-dores	Los Colabo-radores	Los Accio-nistas	Puntaje
a) Calidad	X	X	X	X	X	X	X	7
b) Respeto		X	X	X	X	X	X	6
c) Responsabilidad Social	X	X			X	X	X	5
d) Ética Profesional	X	X	X	X	X	X	X	7
e) Vocación de servicio al usuario	X	X		X	X	X	X	6
f) Identidad con la Fundación	X	X	X	X	X	X		6

Elaborado por: Stalin Toaquiza

Como se puede observar los principales valores que han hecho que Fundación Ecuatoriana Equidad llegue a la posición en la que se encuentra son la calidad y ética profesional al momento de realizar sus gestiones administrativas como operativas.

3.6.5 Políticas

Con la comunidad GLBTI:

Asumiendo a la comunidad GLBTI como razón y objetivo de la fundación de la organización, se considerarán las siguientes políticas:

a) Responder a las distintas maneras sociales de la población GLBTI con equidad e inclusión, con el propósito de lograr el desarrollo integral de la comunidad.
b) Promover la participación y la concentración de la comunidad GLBT, de manera que se establezca una relación de confianza entre la fundación y la población en general.
c) Desarrollar mecanismos y canales de comunicación que den cuenta a la comunidad GLBTI sobre los planes, programas y proyectos que adelanta la Fundación Ecuatoriana Equidad.
d) Fortalecer las relaciones de los funcionarios de la fundación con las comunidades GLBTI de manera respetuosa y cordial.

Con los Directivos:

Los directivos de la Fundación Ecuatoriana Equidad en su ejercicio de su función de orientar el accionar de la organización desplegando siempre una conducta ejemplar, traducida en un liderazgo ético que posibilite una imagen clara, abierta y confiable, se compromete a:

a) Liderar la construcción de espacios de diálogo, participación e intercambio de expectativas para la toma de decisiones, generando medios y espacios que garanticen la agilidad y fluidez en las comunidades.
b) Diseñar y aplicar estrategias parar el fortalecimiento de los valores y las buenas conductas éticas que eviten las prácticas contrarias a una buena gestión.
c) Promover en los usuarios internos y externos un trato justo, respetuoso y digno, sin hacer discriminaciones ni preferencias de ningún tipo.

Con los Funcionarios:

Dando cuenta de la importancia de cada uno de los funcionarios de la Fundación Ecuatoriana Equidad en el desarrollo de las funciones, la administración se compromete a cumplir los siguientes parámetros:

a) Garantizar a los funcionarios de la Fundación Ecuatoriana Equidad a procesos de capacitación, en condiciones de igualdad y teniendo en cuenta las necesidades de la investigación.

Los funcionarios de la Fundación Ecuatoriana Equidad asumen los siguientes compromisos:

b) Desempeñar sus funciones con transparencia, compromiso, honestidad, oportunidad y lealtad, para hacer de la administración de la fundación, una organización que responda de manera efectiva a las necesidades de los usuarios.
c) Desarrollar con efectividad, equidad y solidaridad la presentación de los servicios a la comunidad GLBTI, garantizando un trato humanizado, sin ninguna discriminación o trato privilegiado caracterizado por intereses determinados, de manera que reducen en un desarrollo integral de la población GLBT.

Con otras instituciones

Para consolidar y ampliar los resultados que se derivan de la función de la organización, la administración de la Fundación Ecuatoriana Equidad fortalece el trabajo en equipo con otras instituciones mediante los siguientes compromisos.

a) Establecer relaciones y alianzas estratégicas con las organizaciones nacionales e internacionales, de modo que sus acciones resulten consecuentes y coherentes entre todas ellas, con el propósito de proporcionar resultados efectivos y duraderos para el desarrollo integral de la comunidad GLBT.

Con el ambiente

Es la orientación de las actuaciones de la Fundación Ecuatoriana Equidad hacia el respeto por el medio ambiente, garantizado condiciones propicias al desarrollo de la comunidad GLBT.

a) Asumir con respeto y responsabilidad la protección y conservación del ambiente, utilizando dentro de la Fundación práctica ecológica en el manejo de los recursos físicos.
b) Realizar acciones orientadas a la sensibilización, tanto de los funcionarios como usuarios, sobre la necesidad e importancia de proteger el ambiente.

3.6.6 Análisis de las Estrategias y Planes Operativos.

De acuerdo a la investigación de Campo que se realizó se puede observar que en su plan estratégico no cuenta con un objetivo general por lo que no tiene una meta que sea a nivel amplio para su gestión a futuro.

Por otro lado existe una situación con el Objetivo Específico Nº 6 "*Gestionar y gerencia recursos técnicos y financieros, el mantenimiento administrativo y programático de la organización para asegurar el desarrollo sustentable de la organización*", como se puede observar en el Anexo Nº 3, se indica mediante la mencionada investigación que no se encuentra en ningún lugar su respectivo plan operativo y por lo tanto se destaca los siguientes puntos analíticos del mismo:

- Se pudo constar que no se están cumpliendo los indicadores los cuales son elaborar y negociar proyectos encaminados al desarrollo de cada uno de los objetivo de la organización, existe pequeñas capacitaciones más frecuentes para la Asamblea de General mientras que para las demás integrantes de la fundación son escasos.

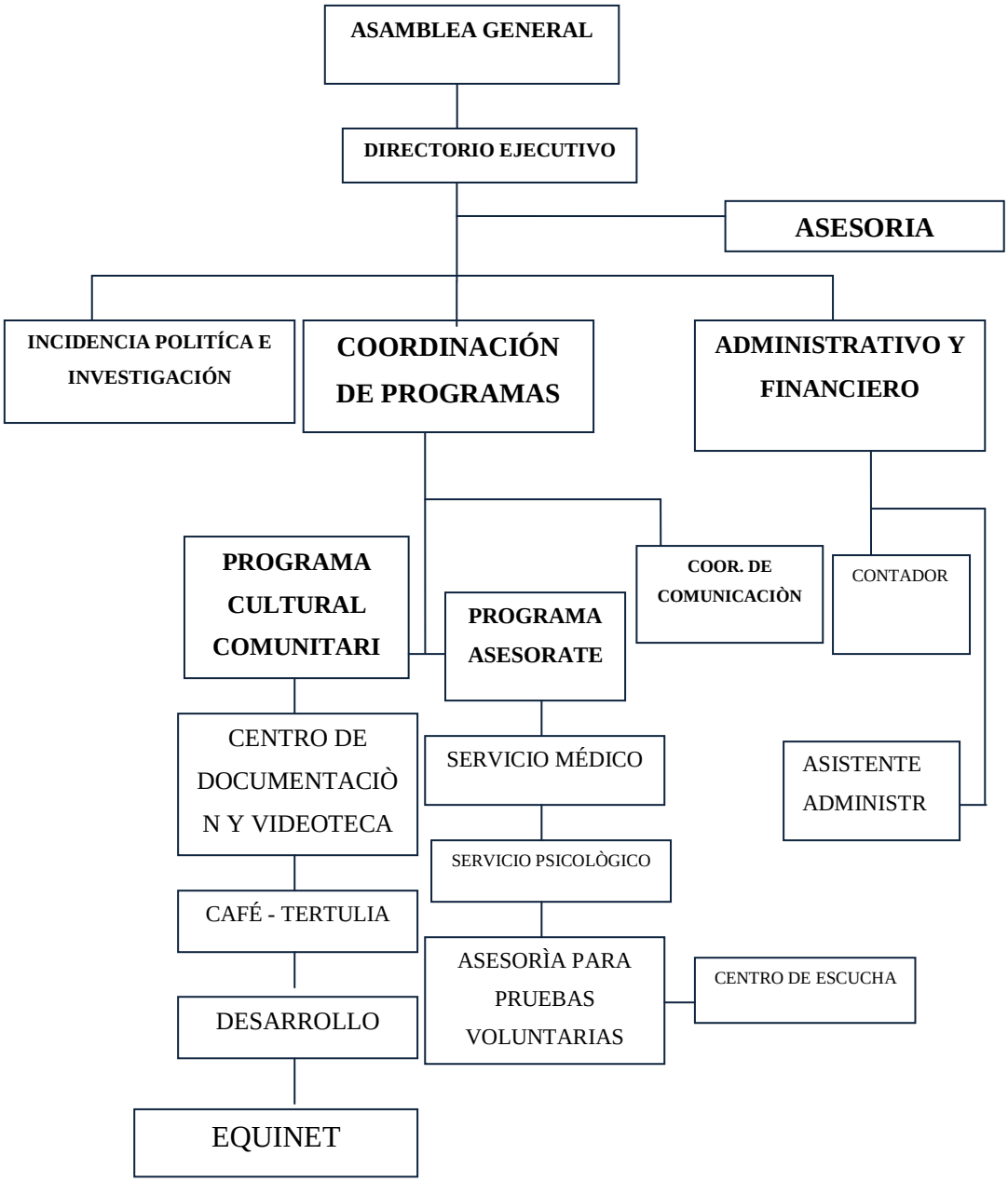
- Finalmente el programa de monitoreo y evaluación la está realizando el mismo coordinador de programas por lo que el trabajo se encuentra acumulado para la gestión que a él se le ha destinado.

Un punto importante que se tiene que destacar también es que en el mismo Anexo se pudo realizar el respectivo seguimiento de cada uno de los indicadores a través de una entrevista realizada a un funcionario de la Fundación, lo cual se pudo constatar que la Fundación se ha venido fortaleciendo a través del Plan Estratégico y que en la mayoría de sus objetivos planeados han sido cumplidos.

Existente cambios de nombres en los respectivos sub - proyectos como es el caso de CAFÉ ´TERTULIA que se ha decidido modificar el respectivo nombre por "ENTRE AMIGOS", según indicaciones del Coordinador porque se puede representar de mejor manera el programa para la comunidad.

De acuerdo al esquema organizativo de la Fundación no existe ubicado de una manera clara el proyecto PANDA, por lo que se debe tomar en consideración al momento de la propuesta, como también indicar que el proyecto culminará el próximo diciembre del 2011.

Es importante destacar que la fundación utiliza una estructura organizacional lineal en donde el órgano principal es la Junta Directiva.



Fuente: Coordinador de Programas Efraín Soria.
Elaborado por: Stalin Toaquiza

3.7 Análisis interno de la organización

FORTALEZAS

Imagen institucional como referente GLBT.

Equipo técnico capacitado y reconocido.

Infraestructura para prestación servicios.

Procedimientos Operativos estandarizados.

Pertenencia a redes locales e internacionales.

Convenios con instituciones públicas y privadas.

Políticas y visión clara sobre las poblaciones de trabajo.

Buenas prácticas en la gestión (rendición de cuentas).

Credibilidad ante los distintos actores.

Buena gestión ejecutiva y administrativa.

Autogestión: asistencia técnica.

Capacidad de administrar los conflictos (Quito)

DEBILIDADES

Falta de plan estratégico porque ya concluyó el anterior.

Capital humano limitado en Quito.

Capital humano conflictivo en proyecto (Guayaquil).

No se cuenta con una estrategia de comunicación y promoción de la organización.

Problemas con la confidencialidad persisten (Quito).

Recursos económicos limitados.

No existe una evaluación de la organización y de sus programas.

Problemas en la comunicación interpersonal (Guayaquil).

Falta de profesionalismo de algunos de los empleados (administración de conflictos) Guayaquil.

Falta una agenda temática sobre entrenamiento al personal en diversas áreas temáticas

Falta certificar los procesos de las distintas áreas de trabajo (Quito).

AUDITORIA ORGANIZACIONAL
DIAGNÓSTICO INTERNO PCI
Tabla No 13. Matriz PCI- Capacidad Directiva

Capacidad Directica	Fortaleza			Debilidad			**Impacto**		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1. Imagen Corporativa Responsabilidad Social		X						**X**	
2. Flexibilidad de la estructura Organizativa					X			**X**	
3. Uso de planes estratégicos Análisis estratégico				X			**X**		
4. Agresividad para enfrentar la competencia	X						**X**		
5. Evaluación y pronóstico del medio					X				**X**
6. Sistema de coordinación		X						**X**	
7. Sistemas de control		X						**X**	
8. Sistemas de toma de decisiones		X						**X**	
9. Velocidad de respuestas a condiciones cambiantes		X						**X**	
10. Evaluación de gestión		X						**X**	
11. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.					X			**X**	
12. Habilidad para responder a la tecnología cambiante que se utiliza en los proyectos de la Fundación			X						**X**

Elaborado por: Stalin Toaquiza

AUDITORIA ORGANIZACIONAL
DIAGNÓSTICO INTERNO PCI
Tabla No 14. Matriz PCI- Capacidad Tecnológica

Capacidad Directica	Fortaleza			Debilidad			**Impacto**		
	Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1. Capacidad de innovación		X						**X**	
2. Efectividad de los programas en la entrega de servicio	X						**X**		
3. Aplicación tecnológica de computadoras			X						**X**
4. Nivel de coordinación e integración con otras áreas		X						**X**	
5.Efectividad de la comunicación en la organización			X						**X**
6. Habilidad técnica del proyecto		X						**X**	
7. Nivel Tecnológico en equipos de investigación (proyectos)			X						**X**
8. Capacidad de tecnología: Internet, cable, teléfono en la Fundación.		X						**X**	

Elaborado por: Stalin Toaquiza

AUDITORIA ORGANIZACIONAL
DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Tabla No 15. Matriz PCI- Capacidad del Talento Humano

Capacidad Directica	Fortaleza			Debilidad			**Impacto**		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1. Nivel Académico del talento humano		X						**X**	
2. Experiencia técnica		X						**X**	
3. Estabilidad		X						**X**	
4. Pertenencia	X						**X**		
5.Rotación de horarios para realizar varias funciones		X						**X**	
6. Motivación			X						**X**
7. Retiros		X						**X**	
8. Nivel de remuneración			X						**X**
9. Índices de desempeño		X						**X**	
10. Coordinación con otras áreas		X						**X**	
11. Enfocados al servicio al Cliente		X						**X**	
12. Aptos al cambio de tecnología y al usuario			X						**X**

Elaborado por: Stalin Toaquiza

AUDITORIA ORGANIZACIONAL
DIAGNÓSTICO INTERNO PCI
Tabla No 16. Matriz PCI- Capacidad Competitiva

Capacidad Directica	Fortaleza			Debilidad			**Impacto**		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1. Fuerza del servicio, calidad y exclusividad		X						**X**	
2. Lealtad y satisfacción del Usuario			X						**X**
3. Participación del mercado	X						**X**		
4. Alianza Estratégicas	X						**X**		
5.Inversión de I & D para desarrollo de nuevos proyectos		X						**X**	
6.Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado		X						**X**	
7. Disponibilidad de insumos		X						**X**	
8. Administración de usuarios		X						**X**	
9. Acceso a organismos privados o públicos (GLBTI)			X						**X**
10. Amplio portafolio de servicios que ofrecen			X						**X**
11. Servicio con valor agregado (centro de información)			X						**X**

Elaborado por: Stalin Toaquiza

AUDITORIA ORGANIZACIONAL
DIAGNÓSTICO INTERNO PCI
Tabla No 17. MATRIZ PCI- Capacidad Financiera

Capacidad Directica	Fortaleza			Debilidad			**Impacto**		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1. Acceso a capital cuando lo Requiere		X						**X**	
2. Capacidad de reinversión para proyectos	X						**X**		
3. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda clínica		X						**X**	
4. Estabilidad de costos y gastos		X						**X**	
5. Comunicación y control gerencial.	X						**X**		
6. Liquidez, disponibilidad de fondos internos.	X						**X**		

Elaborado por: Stalin Toaquiza

Matriz de Evaluación de los Factores Internos "EFI"

Tabla No 18. Matriz EFI

FORTALEZAS	**PESO**	**CALIFI-CACIÓN**	**PESO PONDERADO**
Imagen institucional como referente GLBT	0,07	4	0,28
Equipo técnico capacitado y reconocido	0,07	4	0,28
Infraestructura para prestación servicios	0,07	3	0,21
Procedimientos Operativos estandarizados	0,02	3	0,06
Pertenencia a redes locales e internacionales	0,07	4	0,28
Convenios con instituciones públicas y privadas	0,06	4	0,24
Políticas y visión clara sobre las poblaciones de trabajo	0,06	3	0,18
Buenas prácticas en la gestión (rendición de cuentas)	0,06	4	0,24
Credibilidad ante los distintos actores	0,07	3	0,21
Buena gestión ejecutiva y administrativa	0,07	4	0,28
Capacidad de administrar los conflictos (Quito)	0,02	4	0,08

DEBILIDADES			
Capital humano limitado en Quito	0,05	2	0,10
Capital humano conflictivo en proyecto (Guayaquil)	0,02	1	0,02
No se cuenta con una estrategia de comunicación y promoción de la organización	0,07	1	0,07
Problemas con la confidencialidad persisten (Quito)	0,01	2	0,02
Recursos económicos limitados	0,07	1	0,07
No tenemos una evaluación de la organización y de sus programas	0,07	1	0,07
Problemas en la comunicación interpersonal (Guayaquil)	0,01	2	0,02
Falta de profesionalismo de algunos de los empleados (administración de conflictos) Guayaquil.	0,03	2	0,06
Falta certificar los procesos de las distintas áreas de trabajo (Quito)	0,03	1	0,03
Elaborado por: Stalin Toaquiza	1,00		2,8

De acuerdo al análisis de factores internos se puede concluir que la Fundación Ecuatoriana Equidad tiene una posición interna fuerte, ya que su calificación se encuentra muy por encima del promedio ponderado que es 2.5.

Es muy importante destacar que las siguientes fortalezas tienen un empate técnico por lo que se tienen que considerar al momento de su análisis:

1) Imagen institucional como referente GLBT
2) Equipo técnico capacitado y reconocido
3) Pertenencia a redes locales e internacionales
4) Buena gestión ejecutiva y administrativa

3.8 Análisis de los factores externos de la organización

AMENAZAS

Egoísmo y envidia de otros actores.

Inestabilidad política e ingobernabilidad.

Organizaciones de ultraderecha.

Desconfianza de algunos GLBT a los servicios que presta la organización.

Políticas heterocentristas sobre la problemática del VIH/SIDA y corrupción.

Temor frente a la visibilidad de la organización como grupo GLBTI.

El tratamiento periodístico de los temas GLBTI (falta objetividad).

Desconocimiento sobre las culturas GLBTI.

Desconocimiento sobre el impacto de la epidemia del VIH/SIDA en los grupos más expuestos GBTH.

Los mitos y tabúes de algunos GLBT sobre los procesos organizativos de sus comunidades.

OPORTUNIDADES

Apoyo del Municipio Del Distrito Metropolitano de Quito en la Ordenanza 240, apoyando a los derechos GLBTI.

Apoyo de las reformas al Código Penal en el Artículo 450, agregándose el numeral 10.

Apoyo con los Artículos de Constitución del Ecuador. En los Artículos 8 y 114 leyes contra la discriminación de la población GLBTI

Universitarios realizan investigaciones.

Ministerio de Salud pública apoyo con preservativos para la Fundación, para la prevención y cuidado del VIH.

Las Naciones Unidas y otras instituciones de defensa de los derechos humanos reconocen las diferencias de sexo, raza u origen étnico y religión, que fecha importante para el reconocimiento de estos derechos el 17 de mayo de 1992, cuando la Organización Mundial de la Salud eliminó la homosexualidad de la lista de enfermedades mentales.

Análisis De La Matriz POAM(Perfil De Capacidad Externa)

Tabla No 19. Matriz POAM- Análisis Ambiente General

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
* ANALISIS AMBIENTE - GENERAL:									
1.- SEGMENTO DEMOGRÁFICO									
*Tamaño de Población 8%	X						X		
*Población económicamente activa (PEA)			X						X
* Incremento de la población juvenil y adulta		X						X	
*Ubicación (Quito - Guayaquil)			X						X
*Clima		X						X	
*Vías de Acceso al lugar		X						X	
* Diversidad Cultural (etnias)		X						X	
*Poder de compra			X						X
2.- SEGMENTO ECONÓMICO									
*Tasa de Inflación			X						X
* Inestabilidad Económica			X						X
* Política GLBTI			X						X
3.- SEGMENTACIÓN POLÍTICO - LEGAL									
*Cambio y regulación de leyes en pro de los derechos GLBTI.		X						X	
*Incremento de tarifas de los servicios básicos			X						X
* Política del País			X						X
* Inestabilidad Política		X						X	
*Reglamento para la Población GLBTI			X						X
*Inseguridad para inversiones nuevas			X						X
*Incremento de la participación GLBTI			X						X
*Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado		X						X	

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
4. SEGMENTO POLÍTICO – LEGAL									
*Influencia en utilización de los servicios, de acuerdo a las clases sociales			X						X
*Tendencias a buscar nuevas fundaciones que presenten los mismos servicios			X						X
*Liderara proyectos innovadores con impacto social		X						X	
5.- SEGMENTACIÓN TECNOLÓGICO	-								
*Globalización de la información					X			X	
*Telecomunicaciones					X			X	
*Facilidad de acceso a la tecnología				X					X
*Velocidad en el desarrollo tecnológico				X					X
6.- SEGMENTO GLOBAL	-								
*Ingreso en mercados nuevos de la población GLBTI			X						X
*Eventos políticos Internacionales			X						X
7.- SEGMENTO COMPETITIVO	-								
*Nuevos Competidores					X			X	
* Alianzas Estratégicas			X						X
*Internacionalización de la Fundación			X						X
*Rotación del talento humano a que se vaya					X				X
*Apoyo de entidades internacionales		X						X	
**** ANALISIS AMBIENTE – INDUSTRIAL***	-								
1.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	-								
*Convenio de exclusividad en insumos			X						X
*Incremento de los valores de los insumos						X			X
2.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	-								
*Relación directa con los clientes		X						X	
*Atención personalizada con el usuario	X						X		
* Intervención de particulares para captar usuarios					X			X	

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
3.- AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS	-								
*Recordatorios Advertencias				x					x
* Asesoría personal				x					x
*Patrocinios de entidades públicas					x			x	
4. AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES:	-								
Diferenciación de servicios				x					x
Requerimientos de capital				x					x
Acceso a canales de distribución				x					x
Creación de nuevos servicios para la población GLBT				x					x
*Fusión de dos fundaciones de la competencia actual				x					x
5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:	-								
*Competidores numerosos o equilibrados				x					x
* Lento crecimiento de la población GLBTI				x					x
* Restricciones gubernamentales y sociales.					x			x	

Elaborado por: Stalin Toaquiza T.

Matriz Evaluación de los Factores Externos "EFE"

Tabla No 20. Matriz EFE

Factores determinantes del Éxito	PESO	CALIFICA-CIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Ordenanza 240 del municipio del Distrito Metropolitano	0,06	4	0,24
Apoyo de las reformas al Código Penal en el Artículo 450, agregándose el numeral 10.	0,04	4	0,16
Apoyo con los Artículos de Constitución del Ecuador. En los Artículos 8 y 114 leyes contra la discriminación de la población GLBTI	0,04	4	0,16
Universitarios realizan investigaciones	0,07	4	0,28
Ministerio de Salud pública apoyo con preservativos para la Fundación.	0,03	3	0,09
Las Naciones Unidas y otras instituciones de defensa de los derechos humanos reconocen las diferencias de sexo.	0,04	4	0,16
Plan de desarrollo para el buen vivir planteado por autoridad ejecutiva.	0,05	4	0,2
Apoyo de las organizaciones que se preocupan por el VIH	0,05	4	0,2
Apoyo de la Radio Pública del Ecuador	0,07	4	0,28
Existencia de las páginas web para la impulsación de misma.	0,07	4	0,28

Factores determinantes del Éxito	PESO	CALIFICA-CIÓN	PESO PONDERADO
AMENAZAS			
Egoísmo y envidia de otros actores	0,02	4	0,08
Inestabilidad política e ingobernabilidad	0,07	1	0,07
Organizaciones de ultraderecha	0,05	4	0,2
Desconfianza de algunos GLBTI a los servicios que presta la organización	0,02	4	0,08
Políticas heterocentristas sobre la problemática del VIH/SIDA y corrupción	0,03	4	0,1
Temor frente a la visibilidad de la organización como grupo GLBTI	0,07	4	0,28
El tratamiento periodístico de los temas GLBT (falta objetividad)	0,03	1	0,03
Nuevas políticas para el ingreso de divisas desde el extranjero, para países latinoamericanos en donaciones	0,07	1	0,07
Desconocimiento sobre el impacto de la epidemia del VIH/SIDA en los grupos más expuestos GBTH	0,07	4	0,28
Los mitos y tabúes de algunos GLBT sobre los procesos organizativos de sus comunidades	0,05	4	0,2
Elaborado por: Stalin Toaquiza T.	1,00		3,44

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede llegar a la conclusión de que la Fundación se encuentra en el promedio en donde sus estrategias están respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su mercado, es decir las estrategias de la organización están siendo aprovechadas casi en su totalidad.

Tabla No 21. MATRIZ FODA

FODA	**OPORTUNIDADES** 1. Reconocimiento social sobre la sexualidad, VIH, diversidad y la organización. 1. -Coyuntura política nacional y regional favorable. 2. -Marco legal garantista de derechos 3. -Mayor demanda, visibilidad y ejercicio de ciudadanía por parte las poblaciones GLBTI. 4. -Cambio en la forma de pensar y actuar de nuevas generaciones. 5. -Avances tecnológicos facilitan trabajo en la organización. 6. -Universitarios realizan investigaciones	**AMENAZAS** 1. División de las organizaciones GLBTI. 2. Grupos fundamentalistas y reaccionarios como la iglesia, la sociedad heteronormada y la homofobia. 3. Presencia de otros sectores políticos que limitan la actividad. 4. No hay perspectiva favorable para las fundaciones por parte del gobierno de turno. 5. Cambio de corrientes políticas. 6. Crecimiento de economía en términos macro y la retirada de las agencias de cooperación. 7. Crisis financiera internacional. 8. Escasas alianzas internacionales para apoyar el tema. 9. Presencia de prejuicios, mitos y estereotipos. 10. Acceso a nuevas tecnologías, es difícil por costo y desconocimiento. 11. Falta de compromiso de otras organizaciones para el trabajo articulado. 12. Invisibilidad de algunas sub poblaciones.
FORTALEZAS 1. Conocimiento y experiencia en incidencia política. 2. Capacidad de formar y liderar alianzas estratégicas. 3. Capacidad y experiencia para crear procesos de investigación y generación de conocimiento. 4. Capacidad de elaborar e implementar procesos de intervención. 5. Gratuidad de los servicios. 6. Recurso humano calificado. 7. Se cuenta con una estructura comunicacional. 8. Contar con un programa específico de radio. 9. Se cuenta con manual de funciones y de procesos. 10. Estructura definida. 11. Infraestructura básica para el funcionamiento. 12. Credibilidad ante los socios donantes y empatía. 13. Eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos. 14. Viabilidad para llegar a las poblaciones GLBTI.	**ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F.O)** E1.Gestionar y liderar procesos políticos en favor de las poblaciones GLBTI. (F1,F2,F3,F4,F14, O1,O2,O3) E2.Utilizar los avances tecnológicos para promocionar a la fundación. (F8,F13,O5)	**ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F.A.)** E1.Diversificar fuentes de financiamiento. (F2,F12,F13,A4,A6,A7,A8,A10)
DEBILIDADES 1. No hay definición de una estructura que establezca el proceso de incidencia política y relaciones públicas dentro del organigrama institucional. 2. Falta de recursos para invertir en comunicación, investigación, programas y servicios. 3. Falta de procesos coordinados de comunicación interna y externa entre las dos sedes. 4. No existe gestión del talento humano. 5. Infraestructura limitada frente a las nuevas demandas de los usuarios. 6. Falta de infraestructura tecnológica. 7. -Falta de promoción.	**ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (D.O)** E1.Fortalecer la estructura organizacional. (D1,D3,D4,D7, O3,O5,O6)	**ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (D.A)** E1.Inversión en la gestión del talento humano.(D1,D2,D4,D6,D7,A4,A6,A7,A8,A10) E2.Innovación en la prestación de servicios acorde a las necesidades de las poblaciones GLBTI.(D5,A1,A2,A3,A5,A11,A12)

Elaborado por: Stalin Toaquiza

3.9 Elementos operativos

3.9.1 Funciones y responsabilidades

Asamblea General de Socios.- Es el máximo órgano y decisión de la Fundación**.** Tienen derecho a voz y voto, estos derechos corresponde únicamente por su calidad de socios de la Fundación, por lo mismo, a nadie más pertenecer el ejercicios de estos derechos**.**

Dirección Ejecutiva.-

La dirección Ejecutiva persigue como objetivo primordial: La dirección, planificación, proyección y Coordinaciones del conjunto de gestiones técnico – administrativas y programáticas de la organización, ejerciendo la representación legal Institucional y la gestión de recursos a fin de logar el cumplimiento integral de la organización, programas y servicios.

Asesor Legal.-

El asistente legal revisa, analiza el tipo de contrato y elabora contratos, luego envía al director ejecutivo para su firma, legaliza el contrato y enviado dichos documentos al departamento administrativo/financiero.

Incidencia Política e Investigación.-

La línea de Incidencia Política trabaja en pensar estrategias para generar transformaciones legislativas desde la Fundación como ente de apoyo a la comunidad GLBTI, la Asamblea y la Corte Constitucional.

Administrativo y Financiero.-

Su objetivo es coordinar, administrar y custodiar el patrimonio de la organización, a fin de optimizar los recursos y facilitar el trabajo de las distintas áreas y servicios de la organización.

Contador.-

Las aperturas de los libros de contabilidad, establecimiento de sistema de contabilidad, estudios de estados financieros y sus análisis, certificación de planillas para pago de impuestos, aplicación de beneficios y reportes de dividendos, la elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.

Asistente Administrativo.-

Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

Coordinación de Programas.-

Coordinar e integrar toda la agenda programática de la organización, planificar y coordinar las estrategias de trabajo de equipo, evaluación de equipo y evaluación mensual de actividades, asegurar que las acciones, objetivos y metas de cada uno de los planes programas, actividades e intervenciones se enfoquen al cumplimiento de la misión, objetivos y metas, colaborar con el área de investigación en la elaboración y aplicación del plan de sistematización general de cada uno de los programas, coordinar con cada uno de los coordinadores de área y programas, coordinación de servicios con organizaciones e instituciones en aspectos relacionados con referencias, contra- referencias, incluyendo el apoyo técnico y la capacitación, ejecutar los procedimientos internos establecidos sobre el control administrativo contable, atender a las personas que solicitan servicios según corresponda.

Coordinador de comunicación.-

Usar en forma técnica y planificada la comunicación en sus diversas formas incluyendo al periodismo y a las nuevas tecnologías de la información, TICS, para la promoción de servicios; la identidad cultural de la comunidad GLBTI; el ejercicio de derechos humanos y el posicionamiento de la Fundación a nivel nacional e internacional.

3.9.2 Descripción de Proyectos:

1. **Proyecto Cultural Comunitario GLBT**

   Mantener el Centro Cultural Comunitario como un espacio seguro y saludable para apoyar el desarrollo de las intedidades GLBT y la participación comunitaria. Este programa involucra a los siguientes sub – programas de centro de documentación y videoteca, desarrollo humano, entre amigos, equinet y a los usuarios.

   a. **Centro de Documentación y Videoteca**: en el mismo que tenemos una serie de documentos diferentes formatos solo coleccionamos tres tipos de documentos :
      - Derechos humanos
      - Sexualidad en énfasis en homosexualidad
      - VIH/SIDA

   b. **Café – tertulia:** es un espacio de socialización y discusión sobre diferentes temáticas de interés para la comunidad y se realiza solo los días viernes desde las 19:00 horas en adelante.

      Para la ejecución de este programa existen diferentes modalidades como viernes de película, en donde se realiza una proyección de un video; juegos de integración de la comunidad y entre amigos, en este último se reúnen todos los asistentes o usuarios alrededor de un tema en el cual, el facilitador del programa de equidad fomenta el diálogo para que halla mayor participación (Karaoke, conservatorio, dinámicas, juegos y yincanas).

   c. **Talleres de Desarrollo Humano:** este es un espacio de todos los jueves en donde los usuarios participan de los distintos talleres que se realizan. Los talleres son diseñados por Equidad o también por organizaciones o personas expertas en temas a desarrollarse. El propósito es ayudar a los usuarios a desarrollar su personalidad y dar a oportunidad para trabajar aspectos básicos como la salud, la comunicación, plan de vida, ralciones humanas, entre otros.

   d. **Equinet:** Es un servicio de internet para la comunidad libre de prejuicios.

2. **Proyecto Asesórate.-** El programa Asesórate de la Fundación Ecuatoriana Equidad es un Centro de apoyo y acompañamiento voluntario, precoz, que brinda a las comunidades GLBT y de HSH la oportunidad de recibir información oportuna que le permita tomar decisiones adecuadas con respecto a su salud, la oportunidad de introductor cambios en sus conductas y tener acceso a diagnósticos precoces, incentivar el ejercicio de la ciudadanía y la promoción de los derechos humanos de las comunidades GLBT.

   a. **Servicio Médico.-** Prestar un efectivo servicio medico asistencial a la comunidad y empleados de la Fundación Ecuatoriana Equidad, para el correcto desempeño de sus funciones, como para el bienestar propio, conforme a las normas y procedimientos vigentes.

   b. **Servicio Psicológico.-** Presentar un efectivo servicio Psicológico, servir de apoyo y prestar asesoría a los usuarios y empleados de la Fundación Ecuatoriana Equidad, para el correcto desempeño de sus funciones, como para el bienestar propio y de sus familias, conforme a las normas y procedimientos vigentes.

   c. **Asesoría para pruebas voluntarias.-** Presar un servicio de consejería pre – prueba, pos prueba, consejería complementaria en VIH –Sida e ITS, Consejería de personas viviendo con VIH /SIDA, Consejería a familiares de GLBT y PVVS, consejería sobre sexualidad y reafirmación de la orientación sexual y el acompañamiento a usuario/as le acompañara a los servicios internos y externos.

   d. **Centro de escucha.-** Es un servicio de apoyo y acompañamiento voluntario, precoz, que brinda a las comunidades GLBT y de HSH la oportunidad de recibir información oportuna que le permita tomar decisiones adecuadas con respecto a su salud, la oportunidad de introducir cambios en sus conductas y tener acceso a diagnósticos precoces, incentivar el ejercicio de la ciudanía y la promoción de los derechos humanos de la comunidades GLBT.

3.10 Ventajas Distintivas

Personal de la Fundación encaminada al trato fraterno con los usuarios.

Variedad de servicios, que algunas de las fundaciones competidoras no poseen, como son: Servicio de atención médico, servicio psicológico, consejos vía telefónica, programa "Una Nota Fuerte" transmitido por la Radio Pública.

Apoyo del Municipio Del Distrito Metropolitano de Quito en la Ordenanza 240, apoyando a los derechos GLBTI.

Apoyo de la Constitución del Ecuador en los Artículos 8 y 114 leyes contra la discriminación de la población GLBTI.

Apoyo por parte del Ministerio de Salud, para la prevención y el cuidado del VIH entregando condones.

Única Fundación que apoya la comunidad GLBTI con mayor reconocimiento, dentro de la sociedad Ecuatoriana

3.11 Evaluación de una Organización No Gubernamental.

La Fundación Ecuatoriana Equidad, terminó con su plan estratégico en el 2010, por ende tiene una evaluación continua, y un seguimiento de estrategias, publicidad, e indicadores de gestión tanto financieros, competitivos y de recursos; esto se debe a que la Fundación como organización que lucha contra los derechos GLBTI, para lo cual utilizamos los siguientes índices que apoyarán al momento de tomar una decisión.

1.- Índice de incorporación de nuevos usuarios semestral: Indicador e índice que mide el desempeño de la organización frente al cliente, en un determinado periodo.

Índice de incorporación de nuevos clientes: $\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Totalees}}$

$$\text{INC} = \frac{310}{1229} = 0{,}25$$

"El resultado de incorporación de nuevos usuarios se ha venido incrementando y esto es favorable para el propósito de crecimiento de la fundación como organización y para la constancia de información a los donantes."[29]

2.- La capacidad de captar recursos: su consistencia cuantitativa. Es aquella que se demuestra a través de la solvencia la cual debe ser reinterpretada, definiéndolo, de una forma global y más coherente con su realidad, como la capacidad de captar recursos para acometer sus objetivos.

En la ONG será solvente cuando los recursos disponibles (Rd) hayan sido suficientes para cubrir sus obligaciones (Ob), proponiendo para su medición el siguiente cociente:

$$\boldsymbol{Solvencia}\ (\boldsymbol{S}) = \frac{Rd}{Ob}$$

$$\boldsymbol{Solvencia}\ (\boldsymbol{S}) = \frac{87.000{,}00}{87.000{,}00}$$

$$\boldsymbol{Solvencia}\ (\boldsymbol{S}) = \mathbf{1}$$

"Si la solvencia es = 1, se ha determinado que la Fundación es solvente para generar los recursos suficiente al momento de cubrir todas sus obligaciones. O en términos porcentuales del 100%."[30]

[29] FUNDACIÓN ECUATORIANA EQUIDAD, *Revista Equidad 10 años Trabajando por el bienestar de la comunidad GLBT*, ed. Quito: Ecuador, 2010, pág. 12

[30] HERRANZ Raquel "*Las Organizaciones No Gubernamentales Un Modelo Integral de Gestión y Control",* Edición AECA, Madrid, p 19.

3.- Profesionalidad.- Se mide su eficacia en la obtención de recursos (EOR):

$$EOR = \frac{232.000,00}{232.000,00}$$

$$EOR = 1$$

"SI EOR = 1 se habrán cubierto las previsiones, esta información fue obtenida por una entrevista personalizada al director financiero, por lo que se constó que la Eficacia de Fundación Equidad es buena ya sea por su trascendencia, transparencia, como también la fidelidad de sus donantes."[31]

4.- Fortaleza consolidación social: Reconocimiento social colectivo. La fortaleza de una entidad tiene su repercusión en la sociedad, que la manifiesta o bien individualmente, mediante sus aportaciones o colectivamente, mediante reconocimientos públicos en forma de premios galardones.

Tabla No 22. Reconocimiento social colectivo.

Premio, Galardón o distinción	**Motivo**	**Entidad otorgante**	**Año de la concesión**
Mención	Trabajo al apoyo técnico	Ministerio de Salud Pública	2010
Trofeo	Campeonato de Futbol	Entidades GLBTI	2009
Reconocimiento	Trabajo de apoyo a la comunidad GLBTI	Dionisio Cafetería	2007

Elaborado Por: Stalin Toaquiza

La fundación Ecuatoriana Equidad tiene un resultado en la sociedad, que se manifiesta, mediante sus aportaciones o colectivamente, mediante reconocimientos públicos en forma de premios galardones, los cuales han sido manifestados con anterioridad determinando como principal a sus

[31] HERRANZ Raquel "*Las Organizaciones No Gubernamentales Un Modelo Integral de Gestión y Control",* Edición AECA, Madrid, p 19.

reconocimientos el otorgado por el Ministerio de Salud Pública, por ser una organización del Estado.

Calidad (Excelencia).-

Fundación Ecuatoriana Equidad es una organización no gubernamental, que tiene 11 años de ser ente activo en la sociedad ecuatoriana, que ha llegado esta situación ya que ha cumplido sus objetivos propuestos, y sus actuaciones han sido con principios éticos responsables, realizando sus gestiones con criterios de profesionalidad y fortaleciéndose como una organización estable, fuerte y consolidada.

Finalmente cabe destacar que gracias a su crecimiento poblacional y a sus esfuerzos de constante lucha por la comunidad GLBTI, es necesario el reconsiderar cierta parte de su estructura organizacional, como también destacar que su anterior planificación ha sido de gran éxito para la actual gestión, sin embargo tenemos que esforzarnos mucho más con las fortalezas que han venido incrementando y tratar de seguir en adelante proyectándonos con la actual información hacia una mejor y superior gestión.

3.12 Determinación de la muestra.

Para poder determinar la población iniciaremos indicando que no existe ningún estudio en el Ecuador donde se pueda determinar la exactitud de la población GLBTI, pero existen estudios tales como:

Estudio de Kinsey.- Se publicó en 1948 la Conducta Sexual del Hombre y, en 1953, la Conducta Sexual de la Mujer. “Ambos textos tienen un soporte de una investigación de 10 años y una recopilación promedio de 20 mil relatos de personas sometidas, en diversas zonas de Estados Unidos, a entrevistas de profundidad que abarcaron 350 a 500 preguntas, es fácil suponer que el 10 por ciento de Kinsey correspondería efectivamente a "personas homosexuales", no pudiendo ser la cifra

menor”[32]. Sin embargo, sería mayor si es que el resto experimentó mayores niveles de "heterosexualidad" debido a la presión social.

Según la Cámara de Comercio Internacional de Gays y Lesbianas (IGLCC), con sede en Montreal y creada en 2006, dedicada a mejorar la vitalidad de la comunidad gay y lésbica de todo el mundo, que “agrupa a asociaciones y cámaras de EE.UU., Canadá, Alemania, Francia, España, Suiza, Dinamarca, Austria, México, Reino Unido, Nueva Zelanda y Brasil”[33], según los estudios emprendidos por este colectivo económico Hay un mercado mundial de entre 39 y 45 millones de consumidores gays, en doce países con alto poder adquisitivo; concluyendo de este modo, ellos representan el 6% de la población de los mencionadas naciones.

Para seleccionar la correcta población se realizará mediante el principio de " la demografía de la orientación sexual o estadística de la orientación sexual se refiere a los resultados de estudios demográficos y estadísticos que identifican las proporciones de las diferentes orientaciones sexuales existentes en la sociedad”.[34]

Como también, a través de la medida aritmética, medida de datos estadísticos que cuando se calcula a nivel de toda la población, se denominan parámetro y es la medida de tendencia central más utilizada que por lo general se ubica hacia el centro de distribución estadística.

Es importante destacar los porcentajes de la población que representa de acuerdo al total de habitantes:

- Población total del Ecuador según el censo 2010 es de 14.483.499.
- Población de la Provincia de Pichicha es de 2.576.287 representando el 17.78 % de la población total del Ecuador.
- Población del Cantón Quito tiene un total de 2.239.191 representando el 86,91 % de la población en Pichincha, para lo cual

[32] ULLOA Daniel, EL PRIMER ESTUDIO QUE DIO LUCES SOBRE POBLACION HOMOSEXUAL SIGUE VIGENTE TRAS MEDIO SIGLO, Publicado e l 29 de junio de 2004, Tomado de : http://www.opusgay.cl/1315/article-62888.html

[33] II FERIA INTERNACIONAL DE LOS NEGOCIOS Y TURISMO GAY, ; Octubre 2011. “ http://expogays.reservasgays.com/secciones/cifras”.

[34] 4 feb 2011,

Se concluye entonces que de los 14.483.499 millones de habitantes que tiene el Ecuador de acuerdo a el último censo de población y vivienda 2010, la población de Gays, Lesbianas y Trans sería de alrededor de 1.158.679,92 millón de habitantes (8%), promedio obtenido de los estudios más importantes que se ha tenido hasta la actualidad.

Como en datos anteriores se calculó que el 17,78% que representa la población de pichincha consideramos para la población GLBT sería un total de 206.013,00 habitantes, como la fundación se encuentra ubicado en el cantón Quito que representa el 86,91 % de la provincia de pichincha se determinaría que nuestra población GLBT para el mismo cantón es de 179.046,00 datos redondeados al inmediato superior porque no puede existir medios habitantes en cada una de las respuestas obtenidas.

Para el cálculo de la muestra, en mi investigación se utilizó **EL MÉTODO DE PROPORCIONES**, **Población infinita**, cuya ecuación es la siguiente:

$$n = \mathrm{Z}\alpha^2 \left\{ \frac{\mathrm{N}(\mathrm{p} * \mathrm{q})}{[\mathrm{i}^2(N-1)] + [\mathrm{Z}\alpha^2\,(\mathrm{p} * \mathrm{q})]} \right\}$$

Donde N= Tamaño de la Población

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza. Distribución de Gauss: 1,96 = $\alpha = 0{,}05$

2,58 = $\alpha = 0{,}01$

p = 0,5 prevalencia esperada del parámetro a evaluar.

q = probabilidad en contra. 1- p (1-0,5 = 0,5)

i = Es el error que se prevé cometer, basado en el siguiente:

1,96 = $\alpha = 0{,}05$ = e = 0,01

2,58 = $\alpha = 0{,}01$ = e = 0,05

Muestra para conocer el número de encuestas dirigidas a las poblaciones GLBTI:

$$n = 1.96^2 \left\{ \frac{179.046[(0{,}5)(0{,}5]}{[0{,}1^2(179.046-1)] + [1{,}96^2\,(0{,}5)(0{,}5)]} \right\}$$

$$n = 1.96^2 \left\{\frac{179.046[(0,5)(0,5]}{[0,1^2(179.046-1)] + [1,96^2\,(0,5)(0,5)]}\right\}$$

$$n = 1.96^2 \left\{\frac{44761,50}{[0,01(179.045)] + [3.8416(0,5)(0,5)]}\right\}$$

$$n = 1.96^2 \left\{\frac{44761,50}{[1790.45] + [0,9604]}\right\}$$

$$n = 1.96^2 \left\{\frac{44761,50}{1791,41}\right\}$$

$$n = 1.96^2\,\{24.9867\}$$

$$n = 3,8416\,\{24.9867\}$$

$$n = 3,8416\,\{24.9867\}$$

$$n = 96$$

El total de encuestas por realizar a la comunidad GLBTI es de 96 encuestas para el cliente externo.

3.12.1 Tabulación de las Encuestas

3.12.1.1 Tabulaciones de encuesta dirigida al personal

Calculo de la muestra: Población finita

$$n = \left\{\frac{Z^2p\ *qN}{e2\ \ (N-1\,) +\ Z^2p*q}\right\}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N= Población o universo.

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad a favor,

q = probabilidad en contra,

e = error muestral

$$n = \left\{ \frac{((.95^2).5 \ * .5\ )22}{0{,}11\ ^2\ (22 - 1\ ) + ((\ .\ 95^2)(.\ 5 * .5))} \right\}$$

$$n = \left\{ \frac{4{,}96}{0{,}2541 + (0{,}2256)} \right\}$$

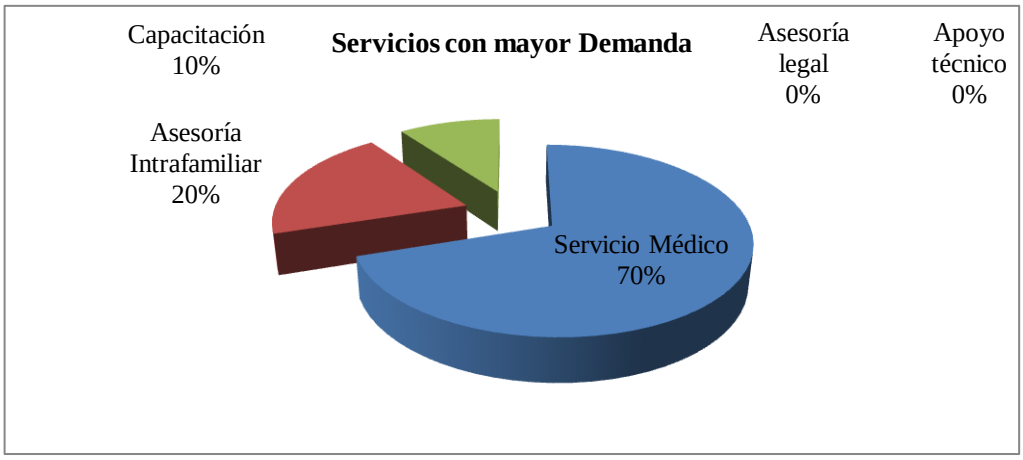
$$n = \left\{ \frac{4.96}{0.48} \right\}$$

n = 10

El número de encuestas para el personal que conforma la Fundación Ecuatoriana Equidad es de 10.

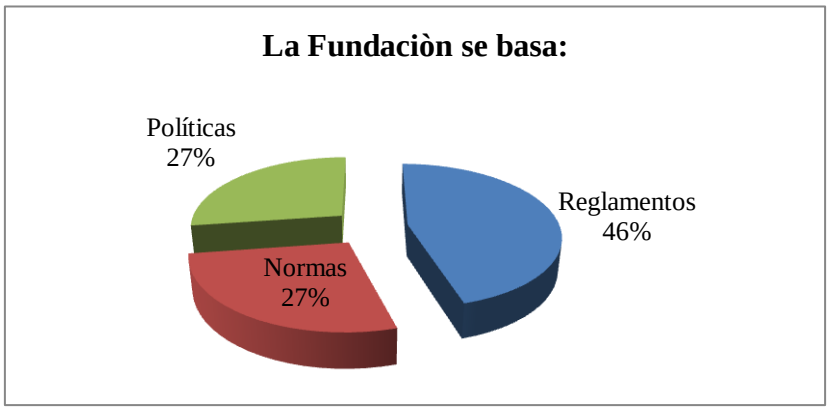
La encuesta dirigida al personal de la Fundación Ecuatoriana Equidad (Ver Anexo No 1), fue desarrollada con 10 personas que laboran en las oficinas de ésta, enfocada en conocer sobre las opciones y dediciones del personal de la Organización.

1.- Enumere del 1 al 5 para indicar ¿Cuál de los servicios de la Fundación tiene mayor demanda? 1 es el de mayor demanda.



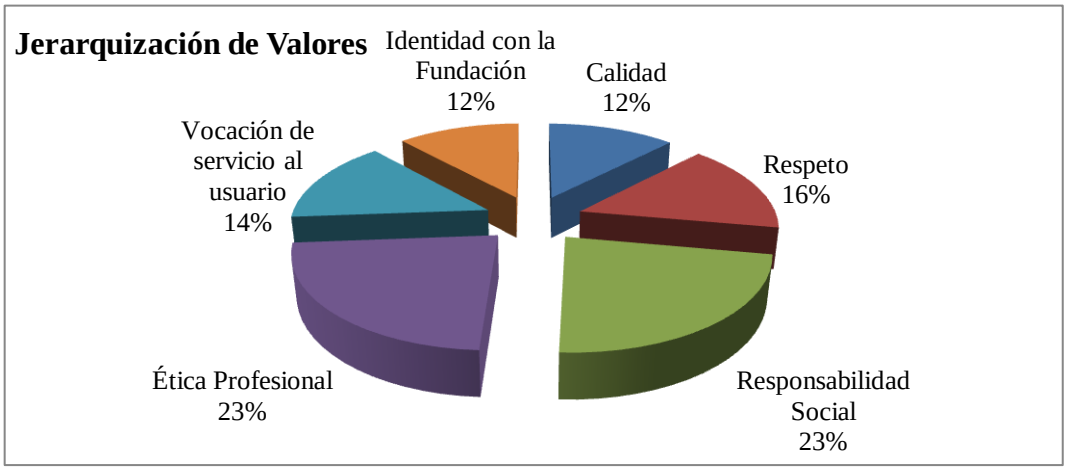
Para el personal de la Fundación, considera que la Fundación tiene mayor demanda en el servicio médico (70% - 7 personas), seguido con la asesoría intrafamiliar (20% - 2 personas) y finalmente con la capacitación (10% - 1 persona).

2.- La Fundación se basa en:



Como se puede observar para el personal de la Fundación considera con el 46% (10 personas), que la Fundación Ecuatoriana Equidad se basa en reglamentos, es decir en su reglamento interno.

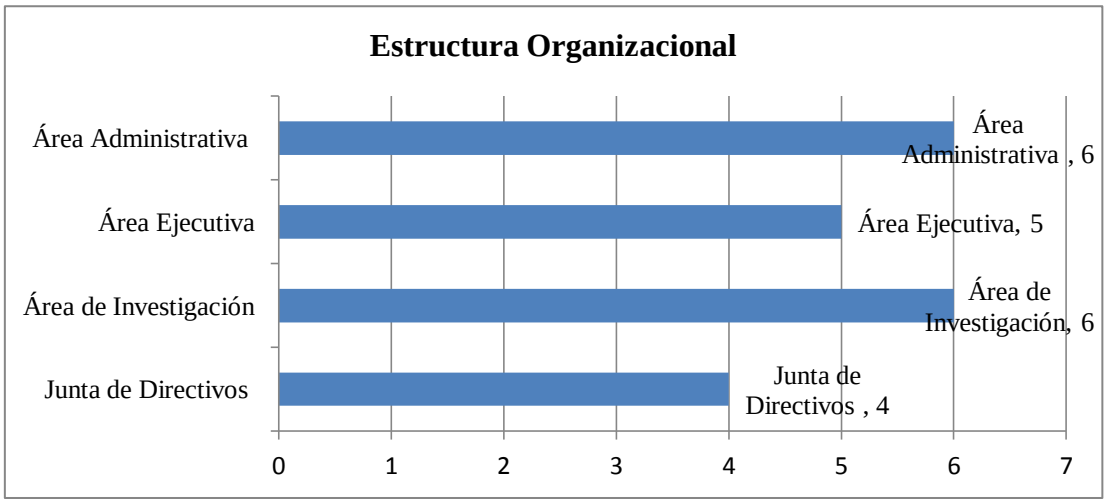
3. – Enumere del 1 al 6 para indicar ¿Cuál de los siguientes valores considera Ud. que tiene mayor relevancia para guiar el comportamiento de la Organización? 1 es el de mayor relevancia



Como se puede observar, los valores que sobresalen son Responsabilidad Social y Ética Profesional con un 23% - 42 votos, seguido con el respeto 16% - 29 votos, continuando con la vocación de servicio al usuario 14% - 27 votos y finalmente la calidad y la identidad tienen 12 % - 22 votos.

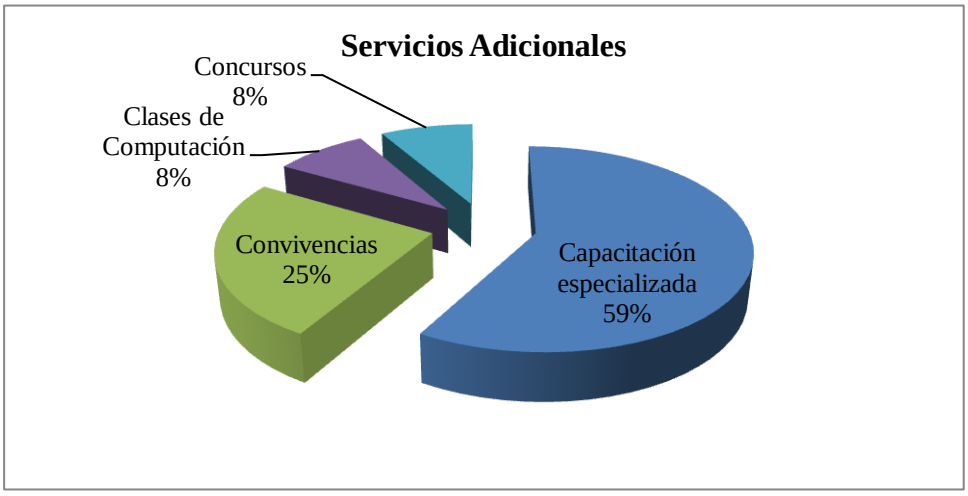
Identificando con claridad cuáles son los principales valores que considera el personal de la Fundación.

4.- ¿Con qué otra (s) área (s) de la Fundación, trabaja para coordinar las actividades que realiza?



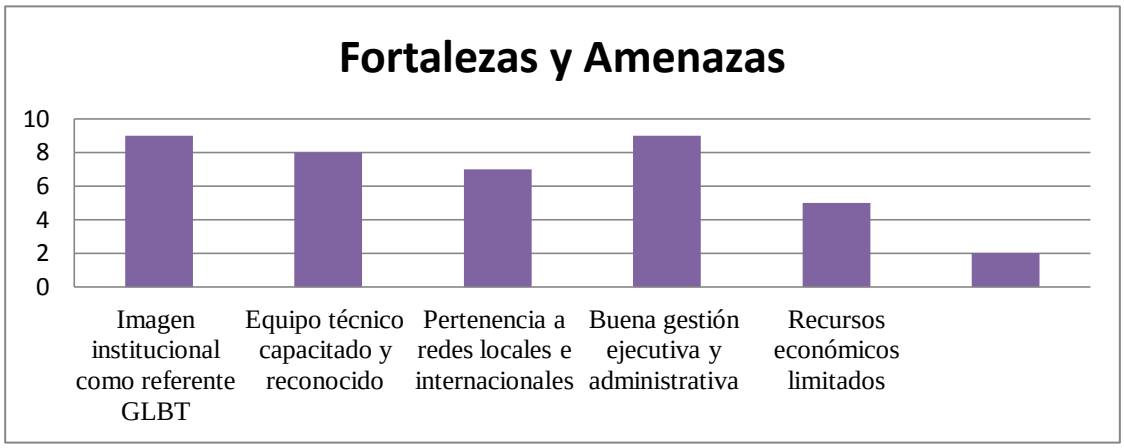
Como se puede observar el área que tiene mayor operación con los demás departamentos se encuentra el área administrativa y área de investigación con 6 votos en ambas áreas continuando con el área ejecutiva con 5 votos, y finalmente la Junta de Directivos con 4 votos indicando con claridad su Estructura Organizacional de forma Lineal.

5.- ¿Qué actividades adicionales, desearía que la Fundación realice?



Para el personal de la Fundación se considera importante implementar el servicio de capacitación especializada con un (59% -7 personas), seguido por las convivencias con el (25% - 3 personas) y un empate muy bajo para los servicios de clases de computación y concursos con un (8% - 1 persona) respectivamente.

6.- ¿Cuál de estos elementos considera Ud. que han apoyado al desarrollo de la Fundación?

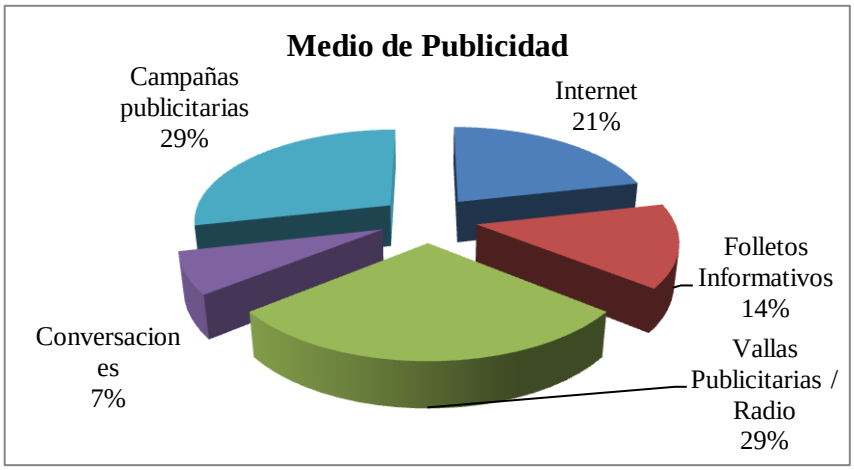


Como se puede observar en las barras existe un empate técnico en la imagen institucional y la Gestión Administrativa con 9 votos en ambas fortalezas seguido por Equipo técnico capacitado y reconocido con 8 votos y continuando por la pertinencia redes locales e internacionales con 7 votos y Finalmente se puede observar que con 5 votos se reconoce que los recursos limitados se está convirtiendo en una amenaza de acuerdo y si se puede observar que la amenaza de no existir una evaluación de los programas se ha convertido en una amenaza importante por la que tenemos que considerar.

7.- Cree Ud. que la Fundación necesita añadir a su infraestructura:

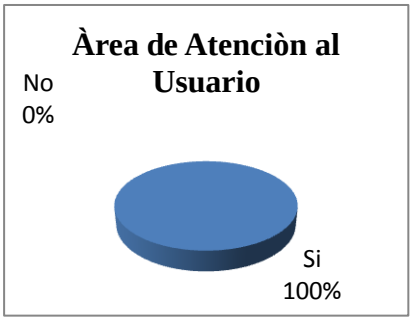
Se puede observar con claridad que el personal de la Fundación indica que es necesario con un 100%(10 personas), un espacio más grande para la Fundación.

8.- Para darse a conocer mejor la Fundación ante sus usuari@s debería hacerlo mediante:



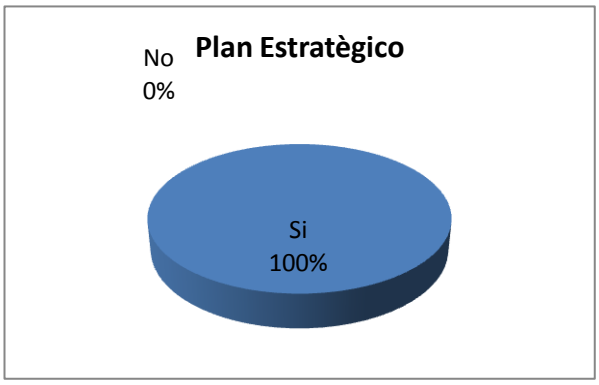
De acuerdo al personal de la Fundación considera como principal medio de comunicación a las vallas publicitarias con un (29 %- 8 votos) y las campañas publicitarias con un (29% - 8 votos) habiendo un empate en la decisión del personal sin embargo continua con el Internet con un (21% -6 votos), continuando con los folletos informativos con (14% -4 votos) y finalmente las conversaciones (7% -2 votos).

9.- ¿Cree que la Fundación debería contar con un área de atención al usuario/a?



Como se puede observar el personal de la Fundación considera que si es importante la creación de un departamento de atención al usuario con el (100% -10 personas)

10.- Considera Ud. ¿Para el desarrollo de la Fundación es necesario un plan estratégico?

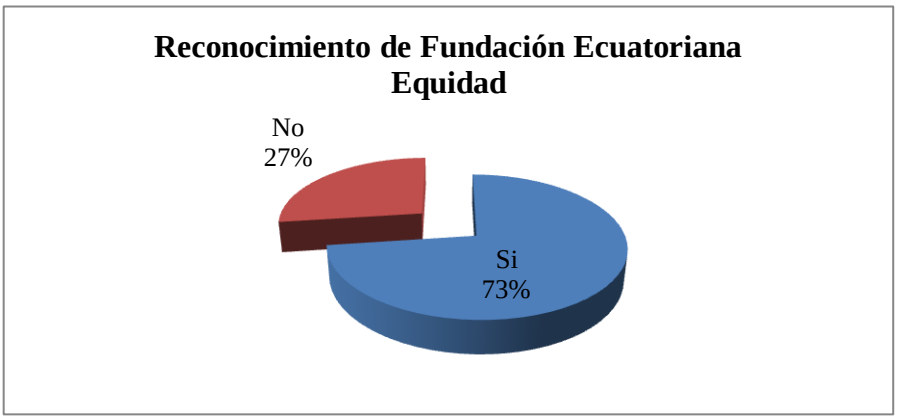


De acuerdo al personal de la Fundación se confirma que es necesario el plan estratégico para el desarrollo con el 100% (10 personas).

3.12.1.2 Tabulaciones de encuesta dirigida a la Comunidad GLBTI

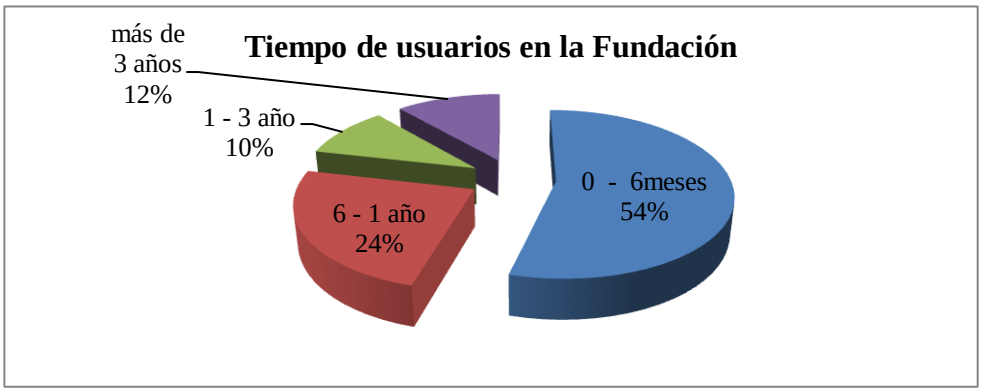
La encuesta dirigida a la comunidad GLBTI, (Ver Anexo 2), fue desarrollada con 96 personas de la ciudad de Quito, y los diferentes lugares GLBTI ubicados en la misma ciudad, enfocada en conocer los gustos y preferencias de la comunidad GLBTI.

1.- ¿Conoce que existe la Fundación Ecuatoriana Equidad?



Se ha determinado que la comunidad GLBTI, conoce a la Fundación Ecuatoriana Equidad en 73% (70 personas) contra el 27% (26 personas) diciendo que no conocen a Equidad, es decir que tiene la Fundación un reconocimiento alto.

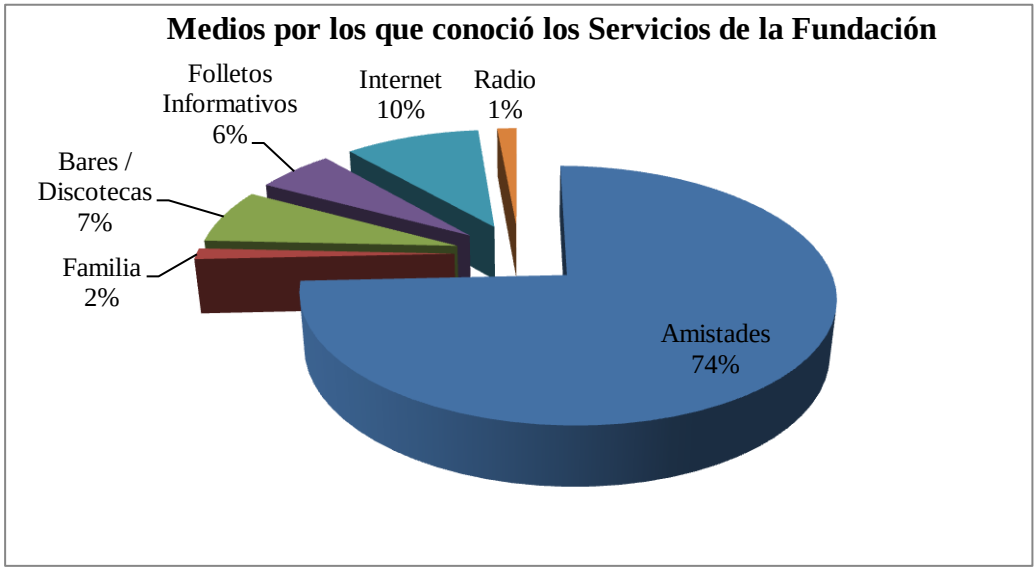
2.- ¿Desde cuándo es Ud. usuario/a, de la Fundación Ecuatoriana Equidad?



De acuerdo al porcentaje de personas que conocen a la fundación que son el 74% (70 personas) de la comunidad GLBTI, se puede concluir que el 54 %(38 personas) conoce recientemente es decir de (0 a 6 meses) ya que por el apoyo del

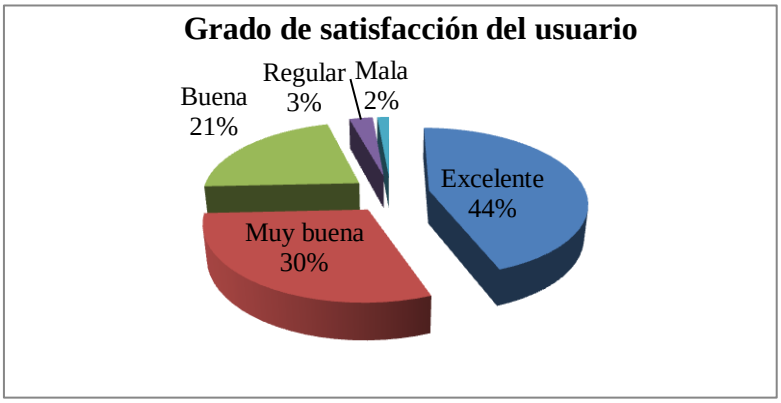
gobierno la gente a comenzado recientemente a utilizar estos argumentos, seguido del 24 % (17 personas) que conoce de 6 meses a 1 año, continuando con el 12 % (8 personas) que conocen más de 3 años.

3.- ¿Cómo conoció Ud. los servicios de la Fundación?



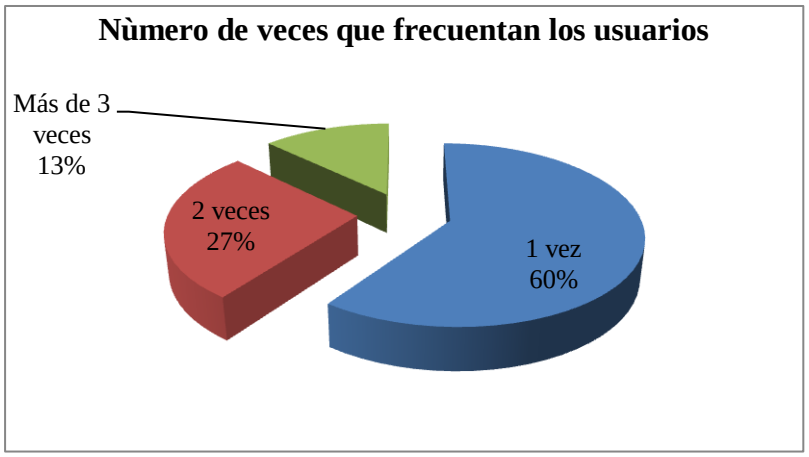
De acuerdo a los datos obtenidos se puede concluir que el medio de comunicación que tubo la gente para llegar a la Fundación Ecuatoriana Equidad fue a través de amistades con un 74% (52 personas), seguido después por el 10% (7 personas) a través del internet, siendo un porcentaje muy diferenciado frente al primero y además teniendo poca acogida los folletos y la publicidad en bares y discotecas (6 % y 7%) , como también la familia y la Radio (2% y 1%), el motivo de que la comunidad GLBTI, es una comunidad de un mercado que no es reconocido aun por la sociedad ecuatoriana.

4.- La atención que presta el personal de la Fundación es:



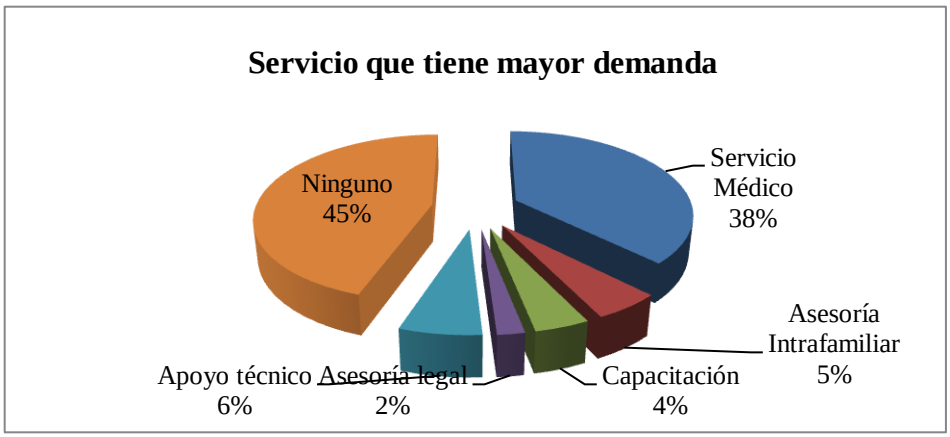
Como se puede observar en los resultados, la satisfacción del usuario frente al servicio que realiza la Fundación, (el 44% - 31 personas) de los mismos afirma que su servicio es excelente, seguido por un (30% - 21 personas) que confirman muy bueno y finalmente es un (21% - 15 personas) que indica que es bueno, es decir que el servicio que realiza la fundación esta sobre la media superior de buena y demostrando un fortalecimiento en el servicio que realiza el personal de la fundación.

5.- ¿Cuántas veces al mes Ud. visita la Fundación, para disfrutar de los servicios que ofrece?



Las veces que con mayor frecuenta va el usuario a la Fundación, es de 1 vez al mes siendo el porcentaje mayoritario con un (60% - 42 personas), sin embargo el (27% - 19 personas) son usuarios que frecuentan 2 veces al mes y el (13% - 9 personas) visita a la Fundación más 3 veces al mes.

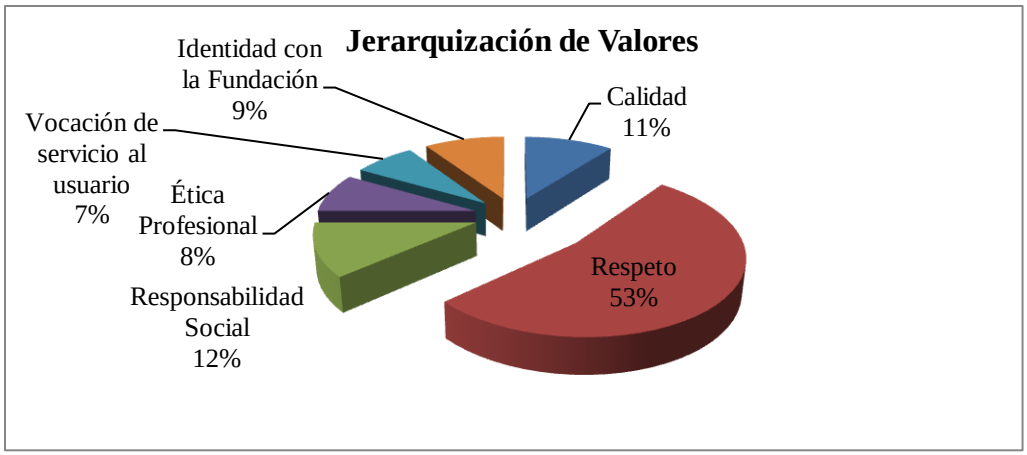
6.- ¿Cuáles de los servicios que ofrece, la Fundación Ud. utiliza?



Para el análisis de esta pregunta, tenemos que indicar que se unifico a la muestra total para poder observar con claridad al servicio que tiene mayor demanda y clarificar sus adecuados porcentajes.

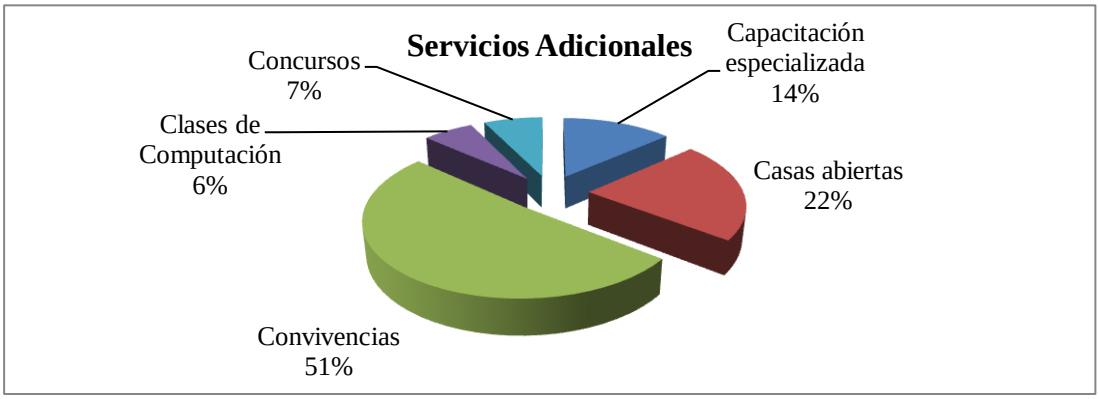
La muestra indica que el (45% - 43 personas) de la comunidad GLBTI, no han utilizado el servicio de EQUIDAD, ya sea por el desconocimiento como organización, como también la inseguridad al momento de indicar su orientación sexual en lugar al diario vivir y el no reconocer que sus servicios son gratuitos han hecho que solo vayan y conozcan a la Fundación, sin embargo hay una fuerte necesidad por cubrir el servicio médico siendo en segundo lugar con el (38% - 36 personas) continuando finalmente con el apoyo técnico, la asesoría intrafamiliar, capacitación y asesoría legal están con un 6%, 5%, 4% y 2% respectivamente lo que indicaría que los servicios de EQUIDAD son importantes pero tienen que ser promocionados.

7. – Enumere del 1 al 6 para indicar ¿Cuál de los siguientes valores considera Ud. que tiene mayor relevancia para guiar el comportamiento de la Organización? 1 es el de mayor relevancia



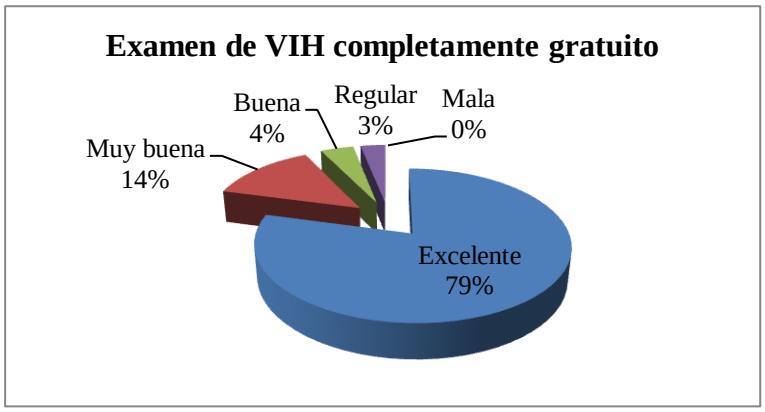
Como se puede observa los usuarios optan por el (53% - 51 personas) en el valor del respeto, para que la Fundación opere su comportamiento organizacional, seguido con (12% - 11 personas) a la responsabilidad social, continuando con el (11% - 10 personas) con calidad, con el (9 % - 9 personas) la Identidad con la Fundación, el (8% - 8 personas) con la ética profesional y finalmente con el (7% - 7 personas)con la vocación al usuario.

8.- ¿Qué servicios adicionales, desearía que realice la Fundación?



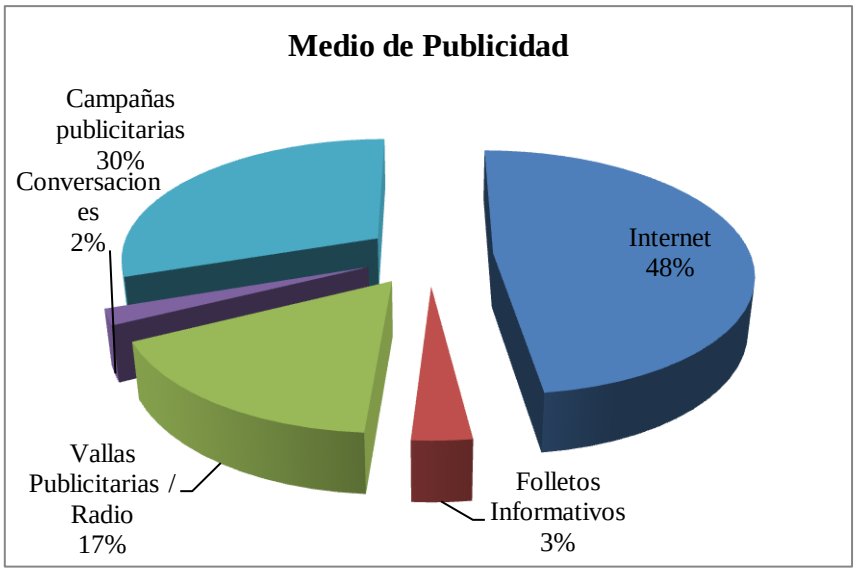
La comunidad GLBTI, desea que se integre el servicio de convivencias con (51% - 49 personas) de aceptación, siguiendo con un (22% - 21 personas) casas abiertas, el (14 % - 13 personas) desea capacitación especializada y con no mayor acogida en concursos y clases de computación con un 7% y 6 % respectivamente.

9.- ¿Cómo considera el servicio de brindar un examen de VIH /SIDA completamente gratuito?



El examen de VIH/SIDA completamente gratuito, los usuarios consideran con un (79% - 76 personas) que es excelente, siguiendo con el (14% - 13 personas) muy buena y con una minoría buena y regular con un 4% y 3% respectivamente.

10.- ¿Qué medio de comunicación considera Ud. qué sea más adecuado para reconocer a Fundación Ecuatoriana Equidad?



Como se puede observar, el medio de publicidad que la población prefiere es el internet con un (48% - 46 personas), continuando con campañas publicitarias en un (30% - 29 personas), siguiendo con vallas publicitarias a través de la radio con un (17% - 16 personas),y finalmente teniendo un porcentaje muy bajo en folletos informativos con un 3% y conversaciones en 2%.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA "FUNDACIÓN ECUATORIANA EQUIDAD"

Fundación Ecuatoriana
EQUIDAD
Salud y ciudadanía GLBTI

PERIODO 2012 – 2016

4.1 Fundación Ecuatoriana Equidad

Antecedentes.-

La construcción del Plan Estratégico de Fundación Ecuatoriana Equidad para el período actual ha sido un proceso largo de nueve meses, en los cuales se ha trabajado con participación de actores en varios campos. Se ha contado con el apoyo institucional como de profesionales.

Ha coincidido con la transición de EQUIDAD, que al finalizar el Plan Estratégico en el 2010, necesita recobrar sus actuales ejes estratégicos y así dar una mayor trascendencia en la comunidad GLBTI.

Se ha relacionado también con el impacto positivo que ha recibido al tener como referente de salud y bienestar social en la comunidad GLBTI, e insertarse en el proceso de acreditación para alianzas nacionales.

Contexto actual del país.-

- País con complejidades económicas y de inequidad aún no resueltas.
- Entorno existente aún en cuanto a estigma y discriminación a la comunidad GLBTI.
- Entorno existente aún en cuanto a estigma y discriminación en relación a VIH/SIDA en la comunidad GLBTI.
- Avances fundamentales en acceso y posicionamiento de actores en ese tema.
- Normativa con limitaciones pero que avanza de manera adecuada.
- Creciente respuesta de la comunidad GBTI gracias a la Constitución del 2008.
- Programa de universalización de salud "Modelo de atención público fundamentado en equipos básicos de salud".
- Políticas gubernamentales que han fortalecido rectoría del MSP y del Ejecutivo en la administración del Estado, pero que no han establecido aún puentes de articulación de los esfuerzos privados no lucrativos con finalidad del bien público.
- Cooperación Internacional.

4.1.1 Valores Institucionales

Como la Fundación ha plasmado una filosofía de direccionamiento estratégico, se propone la nueva realización con la misma filosofía de Administración por Valores y el trabajo en Equipo, ya que podrá poner énfasis en el crecimiento y desarrollo de todo su personal como del cumplimiento de sus objetivos y metas, con un grado alto de empowement (autonomía individual). Dentro de la valoración se realizó la matriz Axiológica y el respectivo taller práctico, para lo cual obtuvimos los siguientes resultados.

- **Honestidad.-** Congruencia en lo que se propone sé lo realiza.
- **Transparencia.-** Rendición de cuentas hasta que no afecte los derechos ciudadanos.
- **Compromiso de Servicio.-** Atención profesionalizada centrada en los usuarios.
- **Apertura.-** Compartir conocimiento y brindar apoyo a todos los actores.
- **Inclusión.-** Apertura a la comunidad GLBTI y al entorno.
- **Confidencialidad.-** Confianza y seguridad en cualquier acto de la organización.
- **Objetividad.-** Precisión en base a la realidad y contextos reales.
- **Pro actividad.-** Tomar la iniciativa en caso de ser necesario de situaciones, en formas rápidas y efectivas.

4.1.2 Principales Acciones

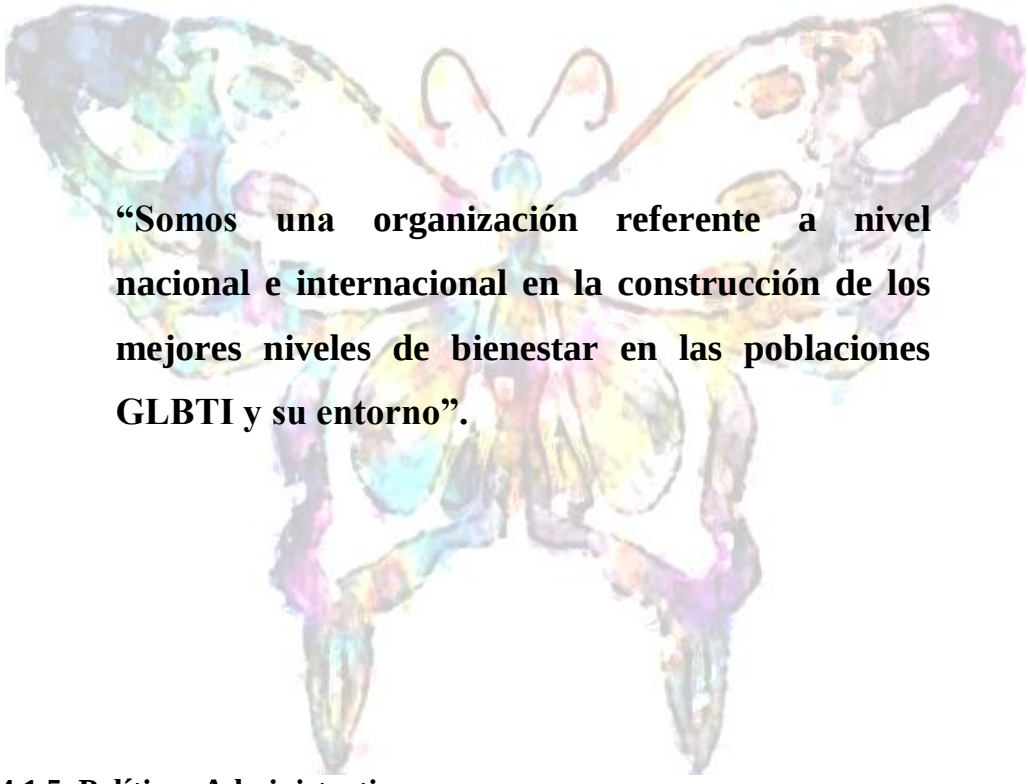
La Fundación Ecuatoriana Equidad fue la fundación que dio origen a lo que hoy representa para la comunidad GLBTI, un símbolo de fortaleza y apoyo para el bienestar y reconocimiento de la misma comunidad, con su es slogan "salud y ciudadanía GLBTI", fundada con objetivos claros y valederos para la actual gestión, EQUIDAD, especializada en acciones de investigación tanto científicas como es el caso del Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH), o el programa asesórate apoyando a la prosperidad de la Comunidad y para continuar con su gestión realizando el programa de desarrollo social y cultural GLBTI son por así mencionarlo ejes que demuestran la colaboración de la Fundación hacia un segmento de la población ecuatoriana.

Evitando así que esta población sufra de problemas psicológicos, económicos, de drogas, depresiones, alcohol, enfermedades, ser personas de trabajos sexuales y finalmente a cavar con su propia vida.

4.1.3. Definición de la Misión

"Trabajamos la salud integral, el ejercicio de los derechos humanos y el bienestar de las poblaciones GLBTI, mediante investigación, incidencia política y movilización comunitaria".

4.1.4 Definición de la Visión



“Somos una organización referente a nivel nacional e internacional en la construcción de los mejores niveles de bienestar en las poblaciones GLBTI y su entorno”.

4.1.5 Políticas Administrativas

Durante la elaboración del presente trabajo, se pudo constatar, un número de políticas que norman las actividades de la Fundación; por ello para poder ejecutar la propuesta de Planificación estratégica, se sugiere en base al cumplimiento a la misión y la implementación de las siguientes políticas:

- Garantizar el buen desempeño de los nuevos empleados, controlándolos a través de tiempos de prueba. (niveles ejecutivos y operativos periodo de 3 meses). Capacitación y motivación continúa a todo el personal de la Fundación, como de las personas que realicen voluntariados y pasantías en la misma.
- Sensibilizar a la sociedad, a través la Fundación, en comprender y respetar la orientación sexual de cada individuo.
- Guiarse en las normas y reglamentos y procedimientos que dispongan en el Ministerio de Inclusión Económica y Social, en cuanto al grupo GLBTI, para la protección y apoyo de la comunidad.
- Guiarse en las normas y reglamentos y procedimientos que disponga el Ministerio de Salud para que se evite el incremento del VIH/ Infección de transmisión sexual entre HSH en la población GLBTI.

- Guiarse en las normas y reglamentos y procedimientos que disponga el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, para que se proteja y apoye a la comunidad GLBTI, para que sean reconocidos e incluidos en la sociedad.
- Guiarse en las normas y reglamentos y procedimientos que disponga la Constitución del Ecuador para que se proteja y apoye a la comunidad GLBTI.
- Realizar marchas o reuniones con la comunidad GLBTI, para luchar contra los derechos GLBTI para mejorar el apoyo en las leyes de la Constitución y Leyes del buen vivir.
- Mantener un buzón de sugerencias y quejas que tengan tanto el personal de la Fundación como los clientes, que se revisara cada dos semanas para su correspondiente análisis.
- Realizar cuestionarios, encuestas e investigaciones de campo (estudios de mercado), para conocer los gustos y preferencias de los usuarios, basados en sus necesidades cambiantes.
- Continuamente crear proyectos y programas que impulsen el desarrollo y progreso de las Comunidades GLBTI.
- Dar lineamientos generales y estables a la Fundación, al momento de reconocer la evaluación de la estructura organizacional.

4.2 Revisión del Ambiente Interno de la Fundación Ecuatoriana Equidad

4.2.1 Fortalezas

- Conocimiento y experiencia en incidencia política.
- Capacidad de formar y liderar alianzas estratégicas.
- Capacidad y experiencia para crear procesos de investigación y generación de conocimiento.
- Capacidad de elaborar e implementar procesos de intervención.
- Gratuidad de los servicios.
- Recurso humano calificado.
- Se cuenta con una estructura comunicacional.
- Contar con un programa específico de radio.
- Se cuenta con manual de funciones y de procesos.
- Estructura definida.

- Infraestructura básica para el funcionamiento.
- Credibilidad ante los socios donantes y empatía.
- Eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.
- Viabilidad para llegar a las poblaciones GLBTI.

4.2.2 Debilidades

- Falta de plan estratégico periodo 2012 – 2016
- No hay definición de una estructura que establezca el proceso de incidencia política y relaciones públicas dentro del organigrama institucional.
- Falta de recursos para invertir en comunicación, investigación, programas y servicios.
- Falta de procesos coordinados de comunicación interna y externa entre las dos sedes.
- No existe un departamento de gestión del talento humano.
- Infraestructura limitada frente a las nuevas demandas de los usuarios.
- Falta de infraestructura tecnológica.
- Falta de promoción.

4.3 Revisión del Ambiente Externo de la Fundación Ecuatoriana Equidad

4.3. 2 Oportunidades

- Reconocimiento social sobre la sexualidad, VIH, diversidad y la organización.
- Coyuntura política nacional y regional favorable.
- Marco legal garantista de derechos.
- Mayor demanda, visibilidad y ejercicio de ciudadanía por parte las poblaciones GLBTI.
- Cambio en la forma de pensar y actuar de nuevas generaciones.
- Avances tecnológicos facilitan trabajo en la organización.

4.3.1 Amenazas

- División de las organizaciones GLBTI.
- Grupos fundamentalistas y reaccionarios como la iglesia, la sociedad heteronormada y la homofobia.
- Presencia de otros sectores políticos que limitan la actividad.
- No hay perspectiva favorable para las fundaciones por parte del gobierno de turno.
- Cambio de corrientes políticas.
- Crecimiento de economía en términos macro y la retirada de las agencias de cooperación.
- Crisis financiera internacional.
- Escasas alianzas internacionales para apoyar el tema.
- Presencia de prejuicios, mitos y estereotipos.
- Acceso a nuevas tecnologías, es difícil por costo y desconocimiento.
- Falta de compromiso de otras organizaciones para el trabajo articulado.
- Invisibilidad de algunas sub poblaciones.

4.4 Diseño de Estrategias para la Fundación Ecuatoriana Equidad

4.4.1 Estrategias

Estrategias Ofensivas

FO1.Gestionar y liderar procesos políticos en favor de las poblaciones GLBTI.

FO2.Utilizar los avances tecnológicos para promocionar a la fundación.

Estrategias Defensivas

FA1.Diversificar fuentes de financiamiento.

Estrategias de Reorientación

DO1.Fortalecer la estructura organizacional.

Estrategias de Supervivencia

DA1.Inversión en la gestión del talento humano.

DA2.Innovación en la prestación de servicios acorde a las necesidades de las poblaciones GLBTI.

4.4.2 Diseño de Plan Operativo

	Tabla No 23. Planificación Estratégica de la Fundación Ecuatoriana Equidad					
RECEPTOR: EQUIDAD		Matriz Cuadro de Mando Integral			SUBRECEPTOR:	
PERSPECTIVA	**ESTRATEGIA**	**OBJETIVO**	**PROCESO (CADENA DE VALOR / HABILITADOR)**	**ACCIONES INDUCTORAS**	**MECANISMOS o ACTIVIDADES**	**INDICADORES**
Socio Económica	**FA1.Diversificar fuentes de financiamiento**	FA1.1 Diseñar e implementar propuestas y planes para la obtención de nuevos fuentes de financiamiento.	Relaciones Públicas	FA1.1.1 Diseño de propuestas para la obtención de nuevas fuentes de financiamiento	Realización de propuesta de posibles fuentes de financiamiento	No. de propuestas aprobadas / No.de propuestas totales
				FA1.1.2 Elaboración de planes de autofinanciamiento.	Presentación de planes de autofinanciamiento	No. planes ejecutados / No. total de planes
	FO1.Gestionar y liderar procesos políticos en favor de las poblaciones GLBTI	FO1.1 Establecer y fortalecer alianzas políticas	Relaciones Públicas	FO1.1.1 Mapear las principales organizaciones para establecer estas alianzas políticas y mesas de trabajo	Presentación de principales organizaciones y existencia de alianzas	No. alianzas confirmadas / No. total de alianzas
		FO1.2 Proponer la implementación de Políticas públicas en Relación a las poblaciones GLBTI y el VIH/SIDA	Relaciones Públicas	FO1.2.1 Participar en los diferentes procesos de participación ciudadana a nivel, local, regional y nacional.	Realización de campañas publicitarias a nivel nacional Creación de una ordenanzas por parte del municipio de Guayaquil para las poblaciones GLBTI. Registro de participación en convenios regionales	No. Participaciones realizadas / No. total de participaciones
				FO.1.2.2 Retomar e impulsar normativas en relación a VIH y diversidades.	Indicar las normativas en relación al VIH y diversidades que se ha promovido.	Normativas efectuadas / Total normativas presentadas

Usuarios	**DA2.Innovación en la prestación de servicios acorde a las necesidades de las poblaciones GLBTI.**	DA2.1 Diagnosticar las necesidades prioritarias con la participación de las poblaciones GLBTI.	Investigación	DA.2.1.1 Determinar y priorizar mediante un diagnóstico las nuevas necesidades de las poblaciones GLBTI.	Informe de investigación de campo de las necesidades de las poblaciones GLBTI.	No. de necesidades a realizarse No. total de necesidades
		DA2.2 Procurar la satisfacción de necesidades prioritarias de las poblaciones GLBTI.	Programa Comunitario	DA.2.2.1 Fortalecer los servicios ya existentes.	Medir los servicios actuales de acuerdo a la demanda.	No. servicios re fortalecidos No. servicios totales
				DA.2.2.2 Elaborar e implementar un plan de acción para satisfacer las nuevas necesidades de las poblaciones GLBTI.	Presentación del resultado del necesidades de la comunidad GLBTI, y medir su aceptación.	No. de necesidades efectuadas No. total de necesidades
		DA2.3 Fomentar el ejercicio de ciudadanía y el empoderamiento por parte de las poblaciones GLBTI.	Comunicación y Programas Comunitarios	DA2.3.1 Fortalecer e Implementar una estrategia de Investigación, Educación y Capacitación "IEC", para usuarios internos y externos.	Crecieron las investigaciones o capacitaciones	No. de investigaciones No. Total de Investigaciones
Procesos Internos	**DO1.Fortalecer la estructura organizacional**	DO1.1 Fortalecimiento de la Estructura Organizacional.	Administrativo	DO1.1.1 Evaluación de la estructura Organizacional.	Indicar el resultado de la evaluación de la Estructura Organizacional.	No. de nuevos donantes No. de donantes actuales
				DO1.1.2 Diseñar e implementar el sistema óptimo de estructura.	Modificar la estructura organizacional en caso de ser necesario registrado en el reglamento interno.	No. departamentos nuevos No. total de departamentos
				DO1.1.3 Implementar Área de Sistemas.	Constatar que se ha implementado el Área de Sistemas.	Departamento de sistemas No. total de departamentos

Aprendizaje y Conocimiento	**DA1.Inversión en la gestión del talento humano**	DA1.1 Desarrollar y potenciar al Talento Humano.		DA1.1.1 Gestionar motivación del trabajador.	Analizar el diseño de sistema de Recursos Humanos. Reconocer al área de Talento Humano.	Departamento de Recursos Hum. No. total de departamentos
			Administrativo (Talento Humano)	DA1.1.2 Implantación de desarrollo continúo.	Realización de capacitación continua	No. de capacitaciones realizadas No. de capacitaciones planteadas
	FO2.Utilizar los avances tecnológicos para promocionar a la fundación	FO2.1.Fortalecer los recursos existentes tecnológicos.	Comunicación y Sistemas	FO2.1.1Diagnóstico de situación actual y actualización de equipos y herramientas tecnológicas.	Mejorar la calidad de internet y pag web.	Cuanta velocidad aumentaron en el internet.
		FO2.2 Implementar el uso de nuevas tecnologías		FO2.2 Investigación y aprovechamiento de nuevas tecnologías.	Informe del Área de comunicación y diagnóstico de cómo ha sido la optimización e sus recursos	No. de tecnología usadas No. actual de tecnología activa

Elaborado por: Stalin Toaquiza

Análisis del Plan Operativo

FA1.Diversificar fuentes de financiamiento.-

Se propone para diversificar fuentes de financiamiento el siguiente presupuesto y los siguientes posibles sponsors a la Fundación Ecuatoriana Equidad.

El costo de esta estrategia sería de 8.455,13 usd anuales distribuido de la siguiente manera:
1000,00 usd para la creación física del departamento en gestión.
6.755,13 usd para el sueldo anual del gestor de Relaciones Públicas cobrando desde el mes de abril del 2012.
100,00 usd Realización de Propuesta;
200,00 usd Presentación planes de autofinanciamiento;
400,00 usd en la realización de reuniones con los directivos de de la organizaciones.

Los posibles sponsors o donantes seleccionados ya sean porque apoyan a la salud y derechos de las poblaciones GLBTI son organismos nacionales e internaciones, además posibles entidad privadas tal es el caso de agencias de viaje, aerolíneas u hoteles que promocionarían su servicio o marca beneficiándose de su publicidad en la revista que realiza semestralmente la fundación y en el programa de radio ejecutada por la misma siendo su principal mercado las poblaciones GLBTI y su entorno.

Proponiendo los siguientes:

Ministerio de Salud,
Ministerio de Inclusión y Economía,
Hospital Bosandes,
Clinica Villaflora,
Cruz Roja,
Instituto Izquieta Perez,
Asociación Internacional de Viajes de Gays y Lesbianas “IGLTA”,

Asociación Internacional de la Región Europea de Gays, Lesbianas, Bisexuales, Transgénicos y Transexuales ILGA Europe,
PlanetRomeo Foundation "Apoya a las necesidades de la comunidad LGBT"
Continental Airlines,
Lan Airlines,
JW Marriot Hotel,
Hoteles Decamerón.
Discotecas y Bares

Organismos que han apoyado a otras instituciones GLBTI, a nivel nacional como internacional, que existen en nuestro país y que se tiene que realizar su adecuado estudio.

Las posibles entidades en las que se podrán realizar alianzas a nivel regional son:
AIDS Health Foundation – AHF de los Estados Unidos.
Asociación Civil Impacta Salud y Educación de perú
Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH-SIDA (ONUSIDA)

Todos estos procedimientos serán realizados desde el Departamento de Relaciones Públicas.

Como se puede observar a continuación en el siguiente cronograma se propone realizar su adecuado procedimiento para cada una de estas actividades en las distintas organizaciones dividendo en los siguientes conjuntos:

Actividades	INICIO	FINALIZACIÓN	PRESUPUESTO
Realización de Propuesta;	01 de Abril/ 2012	15 de Abril / 2012	8.455,13
Presentación planes de autofinanciamiento	15 de Abril /2012	30 de Abril / 2012	
Realización de reuniones con los directivos de de la organizaciones.			
Públicas	01 de Mayo / 2012	31 de Agosto /2012	
Privadas	01 de Mayo / 2013	31 de Agosto /2013	
Privadas	01 de Mayo / 2014	31 de Agosto /2014	
Regionales	01 de Mayo / 2015	31 de Agosto /2015	
Internacionales	01 de Mayo / 2016	31 de Agosto /2016	

Elaborado por: Stalin Toaquiza

FO1.Gestionar y liderar procesos políticos en favor de las poblaciones GLBTI.-

El costo de esta estrategia es de 1530,00 USD, distribuido de la siguiente manera:

30,00 para realizar propagandas radiales anunciando el día del orgullo gay, promocionando la ordenanza en Guayaquil, promoviendo la participación de las poblaciones GLBTI y continuar realizando los folletos publicitarios que realiza la fundación.

Los encargados de realizar las propagandas radiales motivando a las poblaciones GLBTI y su entorno, es el departamento de Comunicación, quien presentará en el programa de la fundación la marcha donde se expondrá las respectivas solicitudes.

500,00 en la realización de un informe con especialistas en el tema, para que se apruebe una ordenanza en Guayaquil, donde se proteja la salud y bienestar de las poblaciones GLBT a través de Asesoría Legal;

Los posibles simpatizantes y a la vez aprobadores, que pueden dar apertura para la ordenanza son los dirigentes del Municipio de Guayaquil conjuntamente con el apoyo de los dirigentes de la Fundación Ecuatoriana Equidad al momento de realizar la campaña publicitaria de las poblaciones GLBTI, denominado día del "Orgullo gay" en Quito y Guayaquil.

500,00 se utilizará para la reunión con especialistas en el tema de VIH y directivos de la organización, departamento médico y la asesoría legal, realizando el respectivo informe de normativas para prevenir el VIH.

500,00 para presentación o publicación de normas en prevención del VIH y ordenanza aprobada por los distintos organismos pertinentes.

Los encargados de publicar de nuevas normas o la Ordenanza será el departamento de comunicaciones conjuntamente con el administrativo.

Realización del siguiente cronograma para las actividades mencionadas:

Actividades	**INICIO**	**FINALIZACIÓN**	**PRESUPUESTO**
Propaganda Radial	01 de Abril/ 2012	30 de junio/2012	1.530,00 USD
Informe para Ordenanza	01 de Abril/ 2012	30 de junio/ 2012	
Informe de Normativas VIH	01 de Abril/2012	30 de junio/ 2012	
Publicación de Informes	01 de diciembre/2012	31 de diciembre/2012	

Elaborado por: Stalin Toaquiza

DA2.Innovación en la prestación de servicios acorde a las necesidades de las poblaciones GLBTI.-

Se propone para innovar en la prestación de servicios a las necesidades de las poblaciones GLBTI, los siguientes aspectos:

Continuar con los servicios que hasta la actualidad la Fundación Ecuatoriana Equidad ha venido realizando y aumentar servicios adicionales tales como se obtuvo del resultado de la investigación de campo, los cuales son:

1. Convivencias;
2. Casas abiertas;
3. Capacitación especializada.

1.- Se realizará previas reuniones con los directivos de la fundación para su aprobación en el mes de agosto del 2013, se propone un presupuesto de 2000,00 justificado con el siguiente itinerario en una convivencia, para 200 personas, promedio obtenido de las visitas a la Fundación Anexo No. 7.

Itinerario para convivencia

Introducción
Recorrido de instalaciones de la Fundación hacia las instalaciones del complejo
Persona motivadora de la convivencia.
Juego de quien hace la cadena más grande de ropa
Dinámica “Como te va mi amor”
Realización de ejercicios psicológicos
Cartelografos sobre la prevención del VIH
Pequeño Refrigerio
Exposición de Cartelografos
Recomendaciones finales
Entrega de folletos como usar el condón

Recorrido de salida instalaciones del complejo hacia la Fundación

Costo unitario por persona $ 10,00 usd
Encargado de esta actividad el Departamento de Programas Comunitario.

2.- Las casas abiertas se realizarán cada fin de año, en las afueras de la fundación promocionando la cultura y la salud a las poblaciones GLBTI, revisando que entidades privadas han colaborado para su realización, el presupuesto para esta actividad es de 2000,00
Justificado en el costo de las siguientes actividades.
300,00 usd folletos de publicidad de la Fundación 2000.
300,00 Tradicionales disfraces Dragqueen
150,00 Alquiler de 3 infocus para exposiciones
300,00 Impulsadora/es de la casa abierta (2 personas).
200,00 Materiales para adornar cada parte de exposición
300,00 Cantes y actores principales GLBTI (5 bandas)
200,00 Alquiler de equipos de sonido
250,00 Alquiler de carpas y sillas para los usuarios.

El encargado de esta actividad sería el Departamento de programa comunitario.

3.- Las capacitaciones especializadas se realizarán a partir del año 2013, 2 cada año en temas de sexualidad, técnicas básicas de estilismo. El costo para este servicio será de 2000,00 usd para pagar a los capacitadores, se realizará en instalaciones de la Fundación, y en el ámbito de estilismo se tendrá que visualizar las instalaciones de una entidad privada en la que haya mayor afluencia de las poblaciones GLBTI, como permitir el ingreso de usuarios interesados a la capacitación.

El encargado de este tipo de programa sería el departamento de Comunicaciones y el departamento de programas comunitarios.

Su respectivo cronograma para el año 2013, permitirá dar una base del costo de proyectos para los siguientes años, por lo que se indica como fecha de finalización en el mismo año, pese a que su continuidad se proyectará para los siguientes años.

ACTIVIDADES	INICIO	FINALIZACIÓN	PRESUPUESTO
Realizar convivencia	10 agosto / 2013	10 de agosto/ 2013	6000,00
Realizar Casa abiertas	20 diciembre/ 2013	20 diciembre/ 2013	
Realizar Capacitación especializada	04 febrero / 2013	04 noviembre /2013	

Elaborado por: Stalin Toaquiza

DO1.Fortalecer la estructura organizacional.

De acuerdo a datos obtenidos por el taller práctico (ANEXO No. 4) y el respectivo diagnóstico que se realizó en la Fundación, se pudo llegar a la conclusión que hay la inexistencia de los departamentos o áreas de trabajo como son:

1. **Talento Humano**
2. **Relaciones Públicas**
3. **Sistemas**

1.- Área de Talento Humano

Número de personas para el área:

Se contratará a un/ a profesional Psicólogo Industrial, Ingeniero Comercial con mención en recursos humanos.

El costo total de la creación del departamento:

Recursos materiales:

Computador Laptop Hp	500,00
Escritorio	200,00
Silla	100,00
Impresora	150,00
Útiles de Oficina	50,00
Total instalación:	**1000,00**

Salario mensual: 541,00 usd brutos.

Año	**%**	**2012**
Salario Mensual		541
Aporte al IESS	11,50%	62,22
Aporte IECE	0,50%	2,71
Aporte CNCF	0,50%	2,71
Décimo cuarto	3,47%	24,32
Décimo tercero	8,33%	45,07
Fondos de reserva después del primer año de servicio	8,33%	
Vacaciones	4,17%	22,56
Costo del puesto:		**700,57**

Entre sus principales funciones se le asignará:

1. Análisis económicos con salarios.
2. Enganche, contratos, adaptación y evaluación de desempeño.
3. Capacitación y desarrollo de personal.
4. Exámenes médicos pre-ocupacionales u ocupacionales.
5. Hacer del conocimiento de la Junta Directiva, cualquier irregularidad en el funcionamiento del reglamento interno de la Fundación.
6. Transporte, casino, recreación y deportes, entre otros.

ACTIVIDAD	**INICIO**	**FINALIZACIÓN**	**PRESUPUESTO**
Creación e implementación del Departamento del Talento Humano	01 de febrero / 2012	31 de diciembre / 2012	8005,70

Elaborado por: Stalin Toaquiza

2.- Área de Relaciones Públicas

Número de personas para el área:

Se contratará a un/ a profesional en Relaciones Públicas o Ingeniero/a Comercial con mención en Marketing.

El costo total de la creación del departamento:

Recursos materiales:

Computador Laptop Hp	500,00
Escritorio	200,00
Silla	100,00
Impresora	150,00
Útiles de Oficina	50,00
Total instalación:	**1000,00**

Salario mensual bruto: 581,00 usd

Año	**%**	**2012**
Salario Mensual		581
Aporte al IESS	11,50%	66,82
Aporte IECE	0,50%	2,91
Aporte CNCF	0,50%	2,91
Décimo tercero	8,33%	48,40
Décimo cuarto		24,32
Fondos de reserva después del primer año de servicio	8,33%	
Vacaciones	4,17%	24,23
Costo del puesto		**750,57**

Entre sus principales funciones se le asignará:

1. Participar en las reuniones con directivos que deseen apoyar a la organización.
2. Elaborar publicaciones dentro de la organización para mantener informado al personal.
3. Desarrollar propaganda de tipo empresarial hacia los públicos.
4. Ejecutar principalmente una actividad de recaudación de información por medio de una medición y análisis de opinión pública, que servirá de apoyo para todo proyecto o programa de RR.PP para la empresa.
5. Realizar análisis de posibles organizaciones que apoyen a la misión actual de la organización con el fin de recaudar fondos.
6. Presentar mensualmente a la Junta Directiva, los Estados que reflejen la situación con las otras organizaciones.
7. Trabajar en conjunto con otros departamentos de la empresa para ejecutar buenos programas de relaciones públicas y a su vez tener conocimientos de los mismos para diseñar técnicas de comunicación (boletines informativos, folletos, etc.) que informen sobre las diversas funciones a su público externo.

ACTIVIDAD	INICIO	FINALIZACIÓN	PRESUPUESTO
Creación e implementación del Departamento Relaciones Públicas	01 de abril / 2012	31 de diciembre / 2012	7.755,13

Elaborado por: Stalin Toaquiza

3.- Área de Sistemas

Número de personas para el área:

Se contratará a un/ a Ingeniero en Sistemas, y un/ a bachiller en informática o estudios superiores iniciales en sistemas.

El costo total de la creación del departamento:

Recursos materiales:

Computador Matriz /	700,00
Escritorio	200,00
Silla	50,00
Materiales de Oficina	50,00
Total	1000,00

Salario mensual Ingeniero en sistemas: 461,00 usd brutos.

Año	**%**	**2012**
Salario Mensual		461
Aporte al IESS	11,50%	53,02
Aporte IECE	0,50%	2,31
Aporte CNCF	0,50%	2,31
Décimo tercero	8,33%	38,40
Décimo cuarto		24,32
Fondos de reserva después del primer año de servicio	8,33%	
Vacaciones	4,17%	19,22
Costo del puesto:		**600,57**

Salario mensual Asistente de sistemas: 292,00 usd brutos.

Año	%	**2012**
Salario Mensual		292
Aporte al IESS	11,50%	33,58
Aporte IECE	0,50%	1,46
Aporte CNCF	0,50%	1,46
Décimo tercero	8,33%	24,32
Décimo cuarto	8,33%	24,32
Fondos de reserva después del primer año de servicio	8,33%	
Vacaciones	4,17%	12,18
Costo del Puesto:		**389,32**

El departamento comenzará a realizar sus actividades a partir del 01 de julio, previa existencia de dinero en el financiero o departamento administrativo,

Confrontamos entonces el siguiente cronograma para el año 2012:

ACTIVIDAD	**INICIO**	**FINALIZACIÓN**	**PRESUPUESTO**
Creación e implementación del Departamento Talento Humano.	01 de junio / 2012	31 de junio / 2012	6939,34

Elaborado por: Stalin Toaquiza

Entre sus principales funciones se le asignará:

Ingeniero en sistemas.-

Proporciona soluciones y soporte a las diferentes áreas de la organización que requieren el apoyo del departamento para la optimización de los procesos ordinarios o extraordinarios de manera que se pueda lograr un crecimiento evidente; resultado del aumento de la productividad dentro de sus actividades en las áreas de la empresa.

Asistente de sistemas.-

1) Administración de Red, conexiones de red datos y teléfono.
2) Configuración de PC's, Impresoras, Scanners, etc.
3) Manejo y control de Mantenimientos de sistemas.
4) Identificación y traslados de conexiones de red y teléfono.
5) Soporte Multifuncionales.
6) Creación de cuentas de usuario y de correo electrónico.
7) Gestión de reportes o tickets con proveedores de servicios (Internet, otros).
8) Administración Servidores.
9) Administración de equipo de red.

Finalmente cabe destacar que se incluyen los respectivos departamentos en la Estructura Organizacional, con sus respectivas obligaciones y sin modificar ningún departamento, sin embargo se cambiará el sub – programa "CAFÉ TERTULIA", de nombre por disposiciones del director ejecutivo a "ENTRE AMIGOS" realizando las mismas funciones del anterior.

DA1.Inversión en la gestión del talento humano.

Se utilizará para la siguiente estrategia 1.300,00 usd los mismos que serán distribuidos de la siguiente manera:

300,00 usd. para la realización de evaluación y motivación de todo el personal y su respectivo informe que se presentará a los directivos de la Organización mediante el

departamento de Talento Humano, mismo que también será evaluado desde el director ejecutivos.

1000,00 usd. para capacitación especializada en Relaciones Públicas y Atención al cliente al personal de la fundación, pagado como primera capacitación en este año y manejado por el departamento de Relaciones Públicas

ACTIVIDAD	INICIO	FINALIZACIÓN	PRESUPUESTO
Gestionar motivación del trabajador.	01 de diciembre/2012	15 de diciembre / 2012	1300,00
Realización de capacitación continua	01 de agosto / 2012	31 de agosto / 2012	

Elaborado por: Stalin Toaquiza

FO2.Utilizar los avances tecnológicos para promocionar a la fundación.

Los avances tecnológicos que se utilizarán para promocionar y mejorar a la fundación son:

- Radio Pública del Ecuador
- El internet
- Sorftware Interno

Se propone 1.130,00 usd para las siguientes actividades que necesitan costo:

110,00 usd anual porque se prefiere hacer 4 propagandas radiales para que el público se adapte a la Fundación; y mejorar en lo posible la página de la fundación, encargados el área de comunicaciones y sistemas.

1000,00 usd para la obtención de un software interno en la Fundación; encargado administrativo y sistemas.

20,00 usd realización de informes de diagnóstico y cuantos recursos fueron reparados y utilizados encargados los departamentos de comunicaciones y sistemas.

Para las siguientes operaciones se propone el siguiente cronograma:

ACTIVIDAD	INICIO	FINALIZACIÓN	PRESUPUESTO
Realizar propagandas radiales para la Fundación	01 de febrero / 2012	31 de diciembre /2012	1.130,00
Mejorar la calidad de la página web.	01 de diciembre /2012	31 de diciembre / 2012	
Obtención de un software interno en la Fundación	01 Noviembre / 2012	30 noviembre /2012	
Realización de informes	01 diciembre / 2012	31 de diciembre 2012	

Elaborado por: Stalin Toaquiza

4.5 Presupuesto para la Fundación Ecuatoriana Equidad en el año 2012

No.	Actividad	Responsable	Cronograma del año 2012												Entregables	PRESUPUESTO ESTIMADO US$
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12		
1	Realizar la evaluación de la estructura organizacional	Administración	X												1	600,00
2	Creación e implementación del Área de Talento Humano	Administrativo		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1	8005,70
3	Creación e implementación del Área de Relaciones Públicas	Talento Humano			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1	7755,13
4	Creación e implementación del Área de Sistemas	Talento Humano						X	X	X	X	X	X	X	1	6939,34
5	Realización de propuesta de posibles fuentes de financiamiento	Relaciones Públicas			X	X									2	100,00
6	Presentación de planes de autofinanciamiento	Relaciones Públicas				X									1	200,00
7	Realizar juntas con los directivos de las organizaciones para realizar alianzas	Relaciones Públicas					X	X	X	X					4	400,00
8	Realizar propaganda radial anunciando el día del orgullo gay, promoviendo la participación de las poblaciones GLBTI	Comunicaciones				X	X	X							1	30,00
9	Realizar una carta con el municipio de Guayaquil para que nos de apertura a realizar una ORDENANZA	Asesoría Legal								X	X	X			1	500,00
10	Realización de posibles normas para prevenir el VIH	ervicio médico /Asesoría Legal				X	X	X	X						1	500,00
11	Publicación de nuevas normas y ordenanza	Comunicaciones												X	1	500,00

	Presupuesto para la Fundación Ecuatoriana Equidad en el año 2012															
No.	**Actividad**	**Responsable**	**Cronograma año del 2012**												**Entregables**	**PRESUPUESTO ESTIMADO US$**
			01	**02**	**03**	**04**	**05**	**06**	**07**	**08**	**09**	**10**	**11**	**12**		
12	Gestionar motivación del trabajador	Administración/ Talento Humano												X	1	300,00
13	Realización de capacitación en Relaciones Públicas y Atención al cliente	Relaciones Públicas								X					1	1000,00
14	Realizar propagandas radiales y mejoramiento de la página Web para la Fundación	Comunicaciones		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	110,00
15	Obtención de un software interno en la Fundación	Sistemas											X		1	1000,00
16	Realización de Informes	Comunicación / Sistemas												X	1	20,00
	TOTAL															27960,17

Elaborado por: Stalin Toaquiza

De acuerdo al análisis del presupuesto para la Fundación Ecuatoriana Equidad se ha distribuido cada uno de estos valores de acuerdo a las actividades que se van a realizar cada mes, obteniendo así un resultado de para finales del año 2012 de 27960,17 usd veinte y siete mil novecientos con diecisiete centavos de dólares americanos.

Los mismos que fueron calculados de la siguiente manera:

No.	Presupuesto Estimado	Resultados Obtenidos
1	600,00	Costo del evaluador de organigrama de la institución
2	8.005,70	1000,00 implementaciones de oficina en febrero + 7005,70 salario anual real del Gestor de Talento Humano desde marzo.
3	7.755,13	1000,00 implementaciones de oficina en marzo + 6755,13 salario anual real del Gestor de Relaciones Públicas desde abril.
4	6.939,34	1000,00 implementaciones de oficina en junio + 600,57 salario real del Ingeniero + 389,32 S.B.U. y multiplicado desde julio.
5	100,00	Realizará investigaciones de campo para confirmar con las empresas
6	200,00	Realizará folders, afiches, videos, grabaciones para futuras reuniones con directores
7	400,00	Alquiler de algún lugar en caso de que el director no acepte ir a la Fundación, dar pequeños refrigerios y requerimientos por el director.
8	30,00	Utilizará una CDs., internet, videos, música, para realizar las propagandas.
9	500,00	Cobro de especialista que realiza informes para crear posibles leyes en el país para proteger los derechos humanos.
10	500,00	Cobro de especialista que realiza informes para crear leyes en el país acerca del VIH.
11	500,00	Medios para publicar en el Internet, la radio y el comercio.
12	300,00	Realizar prueba a todo el personal psicológica e investigación de gestión de su trabajo.
13	1.000,00	Costo de capacitador y folleto para que se guíen todos los trabajadores de la organización.
14	110,00	Costo de 11 distintas propagandas en CD,s y con distinto mensaje elaborado con detalles y demostración de investigación.
15	1.000,00	Costo de software interno, para 25 computadoras c/U $40,00
16	20,00	Presentación de datos estadísticos de ingresos que obtuvo la Fundación desde el mes de abril que comenzaron la gestión de Relaciones públicas, para todos los Directivos de la misma.
	27.960,00	Total para el año 2012.

Elaborado por: Stalin Toaquiza

Tabla No 24. Presupuesto para la Fundación Ecuatoriana Equidad para los años 2013 – 2016

No.	Actividad	Responsable	2013	En.	PRESUP. ESTIM US$	2014	En.	PRESUP. ESTIM. US$	2015	En.	PRESUP. ESTIM. US$	2016	En.	PRESUP. ESTIM. US$
1	Sueldo Área de Talento Humano	Admi.	diciembre	12	8860,23	diciembre	12	8968,89	diciembre	12	8986,88	diciembre	12	9004,87
2	Sueldo Àrea de Relaciones Públicas	Talento Humano	diciembre	12	9444,90	diciembre	12	9608,87	diciembre	12	9626,87	diciembre	12	9644,86
3	Sueldos Àrea de Sistemas	Talento Humano	diciembre	12	12104,84	diciembre	12	12822,26	diciembre	12	13135,24	diciembre	12	13448,23
4	Realizar juntas con los directivos de las organizaciones para realizar alianzas	Relaciones Públicas	agosto	4	400,00	agosto	4	400,00	agosto	4	400,00	agosto	4	400,00
5	Realizar propaganda radial anunciando el día del orgullo gay, promoviendo la participación de las poblaciones GLBTI	Comuni.	diciembre	12	30,00	diciembre	12	30,00	diciembre	12	30,00	diciembre	12	30,00
6	Implementación de servicio como convivencias, casas abiertas, capacitaciones.	Progra. Cultural	mayo	3	6000,00	mayo	3	6000,00	mayo	3	6000,00	mayo	3	6000,00
7	Gestionar motivación a trabajadores.	Administra/ Dir. Ejecutivo	diciembre	1	300,00	diciembre	1	300,00	diciembre	1	300,00	diciembre	1	300,00
8	Realización de capacitación continua	Talento Humano	diciembre	1	1000,00	diciembre	1	1000,00	diciembre	1	1000,00	diciembre	1	1000,00
9	Realizar propagandas radiales para la Fundación	Comuni.	diciembre	12	120,00	diciembre	12	120,00	diciembre	12	120,00	diciembre	12	120,00
10	Realización de informes	Comuni. / Sistemas	diciembre	1	20,00	diciembre	1	20,00	diciembre	1	20,00	diciembre	1	20,00
	Elaborado por: Stalin Toaquiza				38279,98			39270,02			39618,99			39967,96

Como se puede observar en el presupuesto para los años 2012 y 2013, existe un crecimiento del 36,91%, ya que se incrementarán los servicios como: convivencia, casa abierta, capitación especializada, como también porque el departamento de sistemas comenzará su apertura a mediados del 2012, lo que representa la mitad del costo de la creación e implementación del mismo y finalmente se ve afectado por la proyección que se realizó para el año 2013 en los salarios.

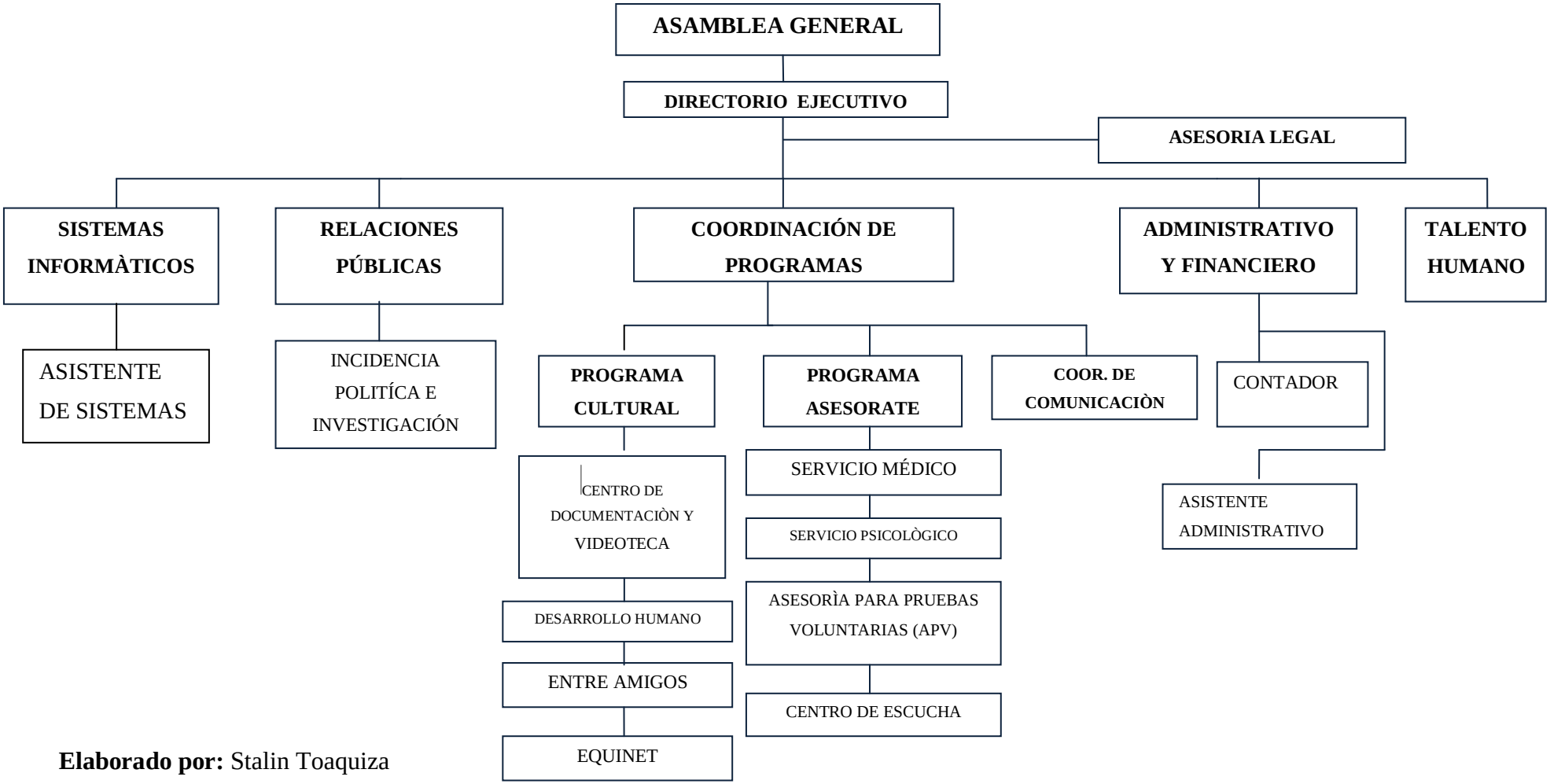
Para los años 2013 a 2014 su tendencia crecimiento es del 3%, este crecimiento se lo hace porque los fondos de reserva para cada uno de los salarios es incrementado de acuerdo al mes de ingreso del personal, como también por la proyección que se realizó para el salario básico.

Para los años 2014 – 2016 su tendencia de crecimiento es del 1%, ya que la proyección del salario básico unificado afecta en los salarios al momento de cancelar el decimo tercero y al empleado que se cancela el sueldo básico unifica correspondientemente, para su constancia se puede observar en el Anexo 8, donde se verá con más claridad y veracidad del procedimiento que se realizó para la obtención de el costo de salario real para cada empleado.

Es importante destacar que para la proyección de los salarios se realizó mediante el método de proyección de regresión lineal el cual analiza los datos de la realidad económica que sirve para poner en evidencia las relaciones que existen entre diversas variables.

4.6. Propuesta de Estructural Organizacional.-

Tabla No 25. Propuesta de Estructura Organizacional Fundación Ecuatoriana Equidad



Elaborado por: Stalin Toaquiza

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones.-

- La planificación estratégica ayuda al fortalecimiento como entidad para realizar con un documento de respaldo sus respectivas actividades realizadas y coordinadas por los miembros participes de la organización.

- La planificación estratégica ayudará a tomar decisiones a los administradores en el caso de que se presenten situaciones a futuro, apoyando así al desarrollo de la organización.

- Las ONGs, son organizaciones que apoyan a través de un servicio a un segmento de la población que sufre problemas discriminación, sida, salud las cuales sin fines de lucro inyectan un aporte al desarrollo económico del país.

- Las ONGd, son organizaciones que luchan por el desarrollo de un país o colectivos utilizando estrategias para su desenvolvimiento.

- En base a la encuesta realizada el 100% del personal de la Fundación, como de la información recopilada en el taller practico, se tuvo como resultado que ellos conocen y afirman la necesidad de tener un plan estratégico, como también reconocen sus fortalezas y debilidades de la institución.

- La Fundación se encuentra en una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones que apoyan a las poblaciones GLBTI, ya que realizó sus actividades de acuerdo a su plan estratégico anterior, demostrando su transparencia en la gestión.

- El 48% de usuarios opinan que a la Fundación le hace falta un direccionamiento estratégico, basado en estrategias de marketing, que impulsen las ventajas que tienen en comparación con las demás organizaciones mediante la internet.

- La Fundación es una organización enmarcada en la protección y salud de la comunidad GLBTI, ya que esté es su segmento de mercado que tiene problemas sociales, psicológicos y adicciones que surgen por la discriminación de la sociedad ecuatoriana.

- La comunidad GLBTI que viven en la ciudad de Quito, es uno de los ejes para la generación de nuevos proyectos sustentables, como la creación de una clínica para el hombre ha igual que en Guayaquil.

- A través del taller práctico se pudo determinar que otro proyecto que garantiza la sustentabilidad de la fundación es el de la promoción y ejecución de alianzas con las entidades que apoyen a la salud y protección de la comunidad GLBTI y sus entornos, como también se cubre un valor mínimo de los servicios que presta actualmente la Fundación.

- Finalmente se concluye que la Fundación Ecuatoriana Equidad ha demostrado ser una organización por practicar valores éticos y profesionales apoyando a los derechos de las poblaciones GLBTI y su entorno.

2. Recomendaciones.-

Para que la Fundación Ecuatoriana Equidad funcione correctamente y sus resultados sean los óptimos, se tienen varias ideas que surgieron al analizar algunos puntos clave de este tipo de organizaciones, (ONG's) y se presentan a continuación como recomendaciones del presente trabajo.

- La fundación debe añadir los departamentos determinados y las funciones que les corresponden (organigrama estructural y funcional), entre ellas son:
  Área de Relaciones Públicas, Área de Talento Humano, Área de Sistemas, para que se llegue a completar la gestión de planificación estratégica.
- Poner en marcha la propuesta de Planificación Estratégica, objeto del presente trabajo con todos sus elementos, para el beneficio, crecimiento y posicionamiento de la Fundación dentro de la sociedad Ecuatoriana.

- Mantener reuniones constantes con el ministerio de salud, Ministerio de Inclusión, Economía y Desarrollo y Organizaciones ONG's, dedicadas al apoyo de la comunidad GLBTI, para tener información permanente de los cambios, novedades y posibles oportunidades que se puedan dar dentro del entorno social y de la investigación científica.

- La Fundación debe mapear y ejecutar alianzas estratégicas con los principales organismos e instituciones que apoyen al desarrollo y salud de las poblaciones GLBTI y su entorno, a través del área de relaciones públicas.

- En la página Web, se añada las opciones de bajarse (download) algunos videos y fotografías de talleres o programas que se realice con la gente, conjuntamente mensajes sobre la salud para enviar vía e-mails, y de esta forma, tanto a los usuario potenciales como posibles donantes, conozcan los servicios de la Fundación, en coordinación del área de sistemas, relaciones públicas, investigación y comunicación.

- Implementar en un corto plazo campañas publicitarias para que se dé a conocer el servicio que ofrece la Fundación, realizando con empresas que quieran promover la salud y el bienestar de una sociedad.

- Informar a través del área de Relaciones Públicas a todo su personal, sobre todos los aspectos acepados y que se van a ejecutar de la planificación estratégica, ya que ellos además de ser uno de los pilares básicos para el buen desarrollo de la entidad, son los mejores relacionistas públicos, y además pueden transmitir a los usuarios lo que es la organización, a que se dedica y que beneficios ofrece, es decir los ejes del éxito o fracaso de la misma.

- Evaluar o seguir todos los movimientos del plan por medio del área de investigación sean estos negativos o positivos, ya que sin ello, se puede llegar a caer en errores, que después pueden o no ser resultados a tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

DUANE Davis, *Investigación en Administración para la Toma de Decisiones*, 5ta edición, Editorial Thomson Editores, México, 2001.

FRED, David R. *Conceptos de Administración Estratégica*, 5ta Edición, Editorial Prentice – Hall Hispanoamérica S.A, México, 1997.

"Fundación Ecuatoriana Equidad", Revista Equidad 10 años Trabajando por el bienestar de la comunidad GLBT, Quito, 2010.

HERRANZ Raquel *Las Organizaciones No Gubernamentales Un Modelo Integral de Gestión y Control*, Editorial AECA, Madrid, 2005.

HILL, Charles y JONES, Gareth*: Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado*, tercera edición Editorial Mc Graw Hill, Colombia,2003.

"Oceano Uno" DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO, Edición 1989.

"Quito Libre De Trans – Lesbo – Homofobia", Cartilla de derechos GLBT en la legislación ecuatoriana, Quito, 2010.

RUALES, Verónica T. *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPULSACIÒN DE LA FUNDACIÒN NUBESIERRA VERDECOCHA EXPEDICIONES*, U.P.S, FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÒMICAS, 2005.

RUIZ, María L. *Planeación Estratégica de la Fundación Marco Antonio*, Tesis Universidad Francisco Marroquin, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala, marzo de 1999.

SERNA Humberto G. *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión*, Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A, Santa Fe de Bodega, 2000.

PÁGINAS WEB

BARREAR, María, http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml, 2001

Codina Alexis J, http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/manejo-de-conflictos-para-una-direccion-efectiva.htm,11-2006

FORTUÑO, Andrés, http://www.terra.com/vidablue/articulo/html/vid97,2.htm.

GRUP D'AMICS GLTBC D, http://www.amicsgais.org/forums/showthread.php?2186-C%E1mara-de-Comercio-Gay-y-L%E9sbica-Internacional, 2007.

http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_6/61.htm.

http://definicion.de/integral/.

http://es.thefreedictionary.com/equilibrado.

http://es.wikipedia.org/wiki/Activo_circulante.

http://es.wikipedia.org/wiki/Programa.

http://html.rincondelvago.com/tipos-de-estructuras-de-una-empresa.html.

http://www.quitogay.net/opinion2.html.

http://www.angelfire.com/co/jduenas/unidad6.html.

http://www.axelconsulting.com/index.html.

http://www.cdc.gov/.

http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-un-aval.

http://www.inec.gob.ec/cpv/.

http://www.madres.org/universidad/jornadas/marzo2000/economia/clase2.htm.

http://www.mincomex.gov.co/acerca/controlyvigilancia/definicion.asp.

http://www.publidirecta.com/dicc/diccionario-de-publicidad_p.php.

http://www.wikilearning.com/monografia/estructuras_organizativas_y_tipos_de_organigramas-organizacion_de_tipo_linea_staff/15979-4 4 - Organización De Tipo Línea-Staff.

MARTINEZ, Teresa http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresas-organizacion/tipos-estructuras-organizativas.

RUEDAS Muedas G. http://www.slideshare.net/EnriqueMuedas/planeacion-estrategica-2534101, 2011.

RUEDAS Muedas G. http://www.slideshare.net/EnriqueMuedas/planeacion-estrategica-2534101, 2011.

SILVA F.érminos Básicos De Planificación. (Documento en línea disponible en: http:// www.slideshare.net / rosilfer / presentations), 2009.

GLOSARIO

A

Absolutos.- Expresa la máxima cualidad de algo.

Activo corriente.- Es aquel activo líquido a la fecha de cierre del ejercicio, o convertible en dinero dentro de los doce meses. Además, se consideran corrientes a aquellos activos aplicados para la cancelación de un pasivo corriente, o que evitan erogaciones durante el ejercicio.

Acrecentándose.- Aumentar, hacer que uno adelante en empleos, autoridad.

Actitudes.- Postura del cuerpo humano, disposición de ánimo manifestada exteriormente.

Afables.- Agradable. Suave en la conversación y el trato.

Altruismo.- Actitud basada en la consideración del bienestar de los demás.

Apelativo.- Sobrenombre o nombre que se le da a una persona.

Asépticas.- Que carece de emoción o sentimiento.

Asistencial.- Servicio de orientación o beneficencia prestado por orientaciones.

Aval.- Es un compromiso solidario de cumplimiento de obligaciones, bien dinerarias o de otro tipo a favor de un tercero. A efectos prácticos y legales, sólo está definido el aval monetario por el que un tercero presta el consentimiento voluntario de garantía de la deuda del acreedor al deudor si el deudor no cubre los pagos pactados.

B

Balanza comercial.- Uno de los componentes de pagos: el de transacciones visibles formadas por exportaciones, importaciones y oro monetario.

Balanza de pagos.- Documento que resume las transacciones entre un país y el extranjero durante un determinado periodo.

Bisexual.- De los individuos que mantienen relaciones sexuales con individuos de cualquier sexo.

C

Capacidad.- Talento o disposición para comprender bien las cosas.

Concesión.- Acción y efecto de conceder.

Concienciación.- Acción de concienciar a alguien o de concienciarse

Consistencia.- Duración, estabilidad, solidez.

Contraprestación.- Para cada parte contratante, prestación con la que la otra parte corresponde a la suya.

Creencias.- Completo crédito que se presta a un hecho o noticia como seguros o ciertos.

D

Déficit fiscal.- Es la diferencia negativa entre los ingresos y los egresos públicos en un cierto plazo determinado.

Devaluación de la moneda.- Consiste en que disminuir el valor de la moneda en el mercado de los cambios.

E

Eficacia.- Virtud, actividad y poder para obrar.

Eficiencia.- Utilización racional de los recursos productivos, adecuándolos con la tecnología existente.

Equilibrada.- Se aplica a la persona que actúa de un modo razonable sin dejarse llevar alocadamente por las propias ideas o sentimientos.

Esencia.-Lo más puro, importante y característico de una cosa.

Esfuerzos.- Empleo energético de la fuerza física, del vigor o actividad del ánimo.

Estructuras.- Conjunto de elementos interrelacionados que forman un todo.

Explícitos.- Que expresa clara y determinadamente una cosa.

Extrapolación.- Es un método que consiste en suponer que el curso de los acontecimientos continuará en el futuro.

Empowerment.- Es una vía de capacitación para empoderar a todos los empleados, y sea auténticos protagonistas del éxito y los resultados de la empresa.

F

Factores.- Elemento que interviene en el proceso de producción de un bien.

Filantrópica.- Amor al género humano.

Flexible.-Que tiene disposición acceder o acomodarse al díctame o resolución de otro.

G

Generó.- Es el conjunto de normas y acuerdos sociales del comportamiento sexual de las personas, que alinea en su vivencia ya sea como hombres o como mujeres.

Genotipificación.- Es la técnica de laboratorio que se utiliza para determinar la información genética de un organismo

Gubernamental.- Que es partidario del gobierno de un estado o está a favor de él.

H

Heterosexual.-De la relación erótica entre individuos de diferente sexo.

Hombres gay.- Se denomina a los hombres que se sienten atraídos por otros hombres.

Homofobia.- Definición que se le dan a la conducta de condena, miedo, odio y rechazo a la homosexualidad.

Homosexuales.- Inclinación erótica hacia individuos del mismo sexo.

I

Identidad de Género.- Es la conciencia propia que cada persona considera esencial para sí misma, independientemente del género de asignación relacionado con su sexo, o de las características propias asignadas socialmente para hombres y mujeres.

Identidad sexual.- Es la conciencia propia e inalterable de pertenecer a un sexo o a otro.

Ingreso per cápita.- Es el resultado de dividir el ingreso de un país, por el número de habitantes. El ingreso total de la economía es igual al Producto Interno Bruto (PIB). Usualmente, el ingreso per cápita se utiliza como una medida de la riqueza y es comparable entre países.

Integral.- Integral es un adjetivo que permite señalar a lo que es total o global.

Intersexual.- Es una persona que nace con su anatomía sexual que no se acopla a las definiciones tradicionales de hombre y mujer de masculino o de femenino.

L

Lesbiana.- Denominación que se le da a la mujer que siente atracción física, sexual y/o afectiva por otra mujer.

Lesbofobia.- Definición que se le dan a la conducta de condena, miedo, odio y rechazo al lesbianismo.

M

Medicamentos antirretrovirales.- **S**ustancia o preparado

Monopolios.- Privilegio exclusivo de un individuo o grupo para vender o explotar un bien determinado en un territorio concreto.

O

Orientación Estratégica.-
Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios de entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la propia Organización, a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

Es un sofisticado conocimiento de cómo el entorno influye en las estrategias y cómo éstas a su vez, determinan las distintas alternativas

Orientación Sexual.- Es la atracción afectiva, sexual y erótica que tienen todas las personas hacia otras. Este puede ser de tres clases: heterosexual, homosexual y bisexual.

P

Parámetros.- Dentro de un programa, es una variable que toma un valor constante durante toda la ejecución del mismo.

Participación del Mercado.- Porcentaje que se vende del producto de una compañía del total de productos similares que se vende en un mercado específico.

Patentes.- Documentos en que oficialmente se otorga un privilegio de invención y propiedad industrial de lo que el documento acredita.

Patrones de comunicación.-

Planteamiento.- Enfocar la solución de un problema, tanto si se llega obtenerla como si no.

Ponderada.- Examinar con cuidado algún asunto.

Proceso.- Progreso, acción de ir adelante.

Proactivo.- Es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo.

Producto nacional bruto.- Es el valor de mercado de los bienes y servicios producidos por la economía de un país para un período de tiempo específico y representa la medida que por sí sola nos proporciona la mejor idea respecto de la actividad económica**.**

Programa.- Como planificación, es un esquema que muestra la secuencia que lleva a cabo un

R

Referente.- Dar a conocer de palabra o por escrito, un hecho verdadero o ficticio.

S

Sensibilidad.- Propensión a dejarse llevar de los afectos de compasión y ternura, o capacidad de sentirlos

Sensibilizar.- Hacer consiente a una persona de los problemas colectivos de tipo cultural, político, social, entre otros.

Sexo.- Órganos sexuales. Desde el punto biológico, es la definición de mujer y hombre.

Sexualidad.- Es la manera de comportarnos, de sentir y tiene que ver con factores biológicos, sociales y culturales.

Sistemas.- Conjunto de cosas, que ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a un fin determinado.

Solidaridad en el input.- Origen u obtención solidaria de los recursos.

Solidaridad en el output.- Distribución solidaria de los recursos.

Suposiciones.- Impostura o falsedad.

Susceptibles.- De la persona que tiene tendencia exagerada a sentirse por el menor ataque a su amor propio.

T

Tácita.- Callado, silencioso. Que no se oye o dice formalmente, si no que se supone

Tarifas fiscales.- Tabla de precios o impuestos.

Tasas de fecundidad.- Se refiere a la relación que existe entre el número de nacimientos ocurridos en un cierto período y la cantidad de población femenina en edad fértil en el mismo periodo.

Tasa de inflación.- Porcentaje de aumento del nivel general de precios en un determinado periodo, por lo general en un año

Tasa de interés.- Es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo.

Tendencias.- Inclinación psicológica hacia determinados fines o maneras de obrar.

Transexual.- De la persona que se ha sometido a una intervención quirúrgica para cambiar de sexo.

Transgénero.- Es la persona que ha nacido como hombre o como mujer y que adopta cambios físicos y cambios sociales para lograr verse y comportarse como él genero que desean.

V

Valores.- Son propiedad de las cosas o de las personas.

Volumétricas.- Técnica que se ocupa de la determinación y medida de los volúmenes.

Vulnerabilidad Es la incapacidad de resistencia cuando se presenta un fenómeno amenazante, o la incapacidad para reponerse después de que ha ocurrido un desastre.

ANEXOS

ANEXO Nº 1. Encuesta Dirigida al Personal de la Fundación

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: La presente encuesta tiene como finalidad, conocer sobre el desarrollo de los ejes estratégicos de la Fundación. Las respuestas serán tratadas en forma de confidencialidad y anónima. Por su magnífica colaboración me anticipo en expresarle mi total agradecimiento.

Datos Informativos:

Cargo: _____

Antigüedad: _____

Fecha: _____

Por favor señale con una ("X") la o las respuesta/s que Ud. considere pertinente para cada pregunta.

1.- Enumere del 1 al 5 para indicar ¿Cuál de los servicios de la Fundación tiene mayor demanda? 1 es el de mayor demanda.

a) Servicio Médico ☐
b) Asesoría Intrafamiliar ☐
c) Capacitación ☐
d) Asesoría legal ☐
e) Apoyo técnico ☐

2.- La Fundación se basa en:

a) Reglamentos ☐
b) Normas ☐
c) Políticas ☐

3. – Enumere del 1 al 6 para indicar ¿Cuál de los siguientes valores considera Ud. que tiene mayor relevancia para guiar el comportamiento de la Organización? 1 es el de mayor relevancia

a) Calidad ----------( )
b) Respeto ----------( )
c) Responsabilidad Social ----------( )
d) Ética Profesional ----------( )
e) Vocación de servicio al usuario ----------( )
f) Identidad con la Fundación ----------( )
g)

4.- ¿Con qué otra (s) área (s) de la Fundación, trabaja para coordinar las actividades que realiza?

a) Junta de Directivos ☐
b) Área de Investigación ☐
c) Área Ejecutiva ☐
d) Área Administrativa ☐

5.- ¿Qué actividades adicionales, desearía que la Fundación realice?

a) Capacitación especializada ☐
b) Casas abiertas ☐
c) Convivencias ☐
d) Clases de Computación ☐
e) Concursos ☐

6.- ¿Cuál de estos elementos considera Ud. que han apoyado al desarrollo de la Fundación?

	Alto	Medio	Bajo
Imagen institucional como referente GLBT			
Equipo técnico capacitado y reconocido			
Pertenencia a redes locales e internacionales			
Buena gestión ejecutiva y administrativa			
Recursos económicos limitados			
Inexistencia de una evaluación de la organización y de sus programas			

7.- Cree Ud. que la Fundación necesita añadir a su infraestructura:

a) Más computadoras ☐
b) Líneas telefónicas ☐
c) Espacio más grande ☐

8.- Para darse a conocer mejor la Fundación ante sus usuari@s debería hacerlo mediante:

a) Internet ☐
b) Folletos Informativos ☐
c) Vallas Publicitarias / Radio ☐
d) Conversaciones ☐
e) Campañas publicitarias ☐

9.- ¿Cree que la Fundación debería contar con un área de atención al usuario/a?

a) Si ☐
b) No ☐

10.- Considera Ud. ¿Para el desarrollo de la Fundación es necesario un plan estratégico?

a) Si ☐
b) No ☐

ANEXO Nº 2. Encuesta Dirigida a Usuarios /As

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: La presente encuesta tiene como finalidad, conocer el nivel de servicio de la Fundación Ecuatoriana Equidad. Los datos consignados serán utilizados para fines académicos. Por su magnífica colaboración me anticipo en expresarle mi total agradecimiento.

Edad: _____

Fecha: _____

Por favor señale con una ("X") la o las respuesta/s que Ud. considere pertinente para cada pregunta.

1.- ¿Conoce que existe la Fundación Ecuatoriana Equidad?

a) Si ☐
b) No ☐

En caso de que la respuesta fuese NO por favor prosiga a la pregunta No. 6

2.- ¿Desde cuándo es Ud. usuario/a, de la Fundación Ecuatoriana Equidad?

a) 0 – 6 meses ☐
b) 6 meses a 1 año ☐
c) 1 – 3 años ☐
d) Más de 3 años ☐

3.- ¿Cómo conoció Ud. los servicios de la Fundación?

a) Amistades ☐
b) Familia ☐
c) Bares / Discotecas ☐
d) Folletos Informativos ☐
e) Internet ☐
f) Radio ☐

4.- La atención que presta el personal de la Fundación es:

a) Excelente ☐
b) Muy buena ☐
c) Buena ☐
d) Regular ☐
e) Mala ☐

5.- ¿Cuántas veces al mes Ud. visita la Fundación, para disfrutar de los servicios que ofrece?

a) 1 vez ☐
b) 2 veces ☐
c) Más de 3 veces ☐

6.- ¿Cuáles de los servicios que ofrece, la Fundación Ud. utiliza?

a) Servicio Médico ☐
b) Asesoría Intrafamiliar ☐
c) Capacitación ☐

d) Asesoría legal ☐
e) Apoyo técnico ☐
f) Ninguno ☐

7. – Enumere del 1 al 6 para indicar ¿Cuál de los siguientes valores considera Ud. que tiene mayor relevancia para guiar el comportamiento de la Organización? 1 es el de mayor relevancia

a) Calidad ----------( )
b) Respeto ----------( )
c) Responsabilidad Social ----------( )
d) Ética Profesional ----------( )
e) Vocación de servicio al usuario ----------( )
f) Identidad con la Fundación ----------( )

8.- ¿Qué servicios adicionales, desearía que realice la Fundación?

a) Capacitación especializada ☐
b) Casas abiertas ☐
c) Convivencias ☐
d) Clases de Computación ☐
e) Concursos ☐

9.- ¿Cómo considera el servicio de brindar un examen de VIH /SIDA completamente gratuito?

a) Excelente ☐
b) Muy buena ☐
c) Buena ☐
d) Regular ☐
e) Mala ☐

10.- ¿Qué medio de comunicación considera Ud. qué sea más adecuado para reconocer a Fundación Ecuatoriana Equidad?

a) Internet ☐
b) Folletos Informativos ☐
c) Vallas Publicitarias / Radio ☐
d) Conversaciones ☐
e) Campañas publicitarias ☐

ANEXO Nº 3. Planes Operativos de la Fundación

Objetivo Estratégico 1: Promover políticas públicas y reglamentaciones relacionadas a los derechos sexuales, la no discriminación y sobre el VIH/SIDA que faciliten el acceso a servicios y el ejercicio ciudadano

RESULTADOS	INDICADORES DE RESULTADO	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
Reglamento de la Ordenanza publicado	Reglamento Aprobado # de políticas municipales incluyentes de acuerdo a la aplicación de la ordenanza		Registro Oficial	2008-2009	Equidad, Coalición
Ley Integral para la prevención y atención del VIH/SIDA publicada	Ley aprobada y reglamentada		Registro Oficial	2008-2009	Equidad, Redes
Ley para prevenir todas las formas de discriminación publicada	Ley aprobada y reglamentada		Registro Oficial	2008-2010	Equidad, Redes

COD	LINEAS ESTRATÉGICAS/ACTIVIDADES	INDICADORES DE PROCESO	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
Estrategia 1.1: Elaborar planes de incidencia política						
1.1.1	Hacer propuesta de incidencia política para promover el Reglamento de la Ordenanza Municipal GLBT.	Grupo de trabajo conformado y coordinando acciones	1	Proyecto propuesta de reglamento	2008	
1.1.2	Continuar con el desarrollo de la propuesta de Ley sobre el VIH/SIDA	Mesas de discusión	1	Minutas Propuesta de ley	2008-2009	
1.1.3	Desarrollar plan de trabajo para la coordinación de acciones dirigidas a impulsar la propuesta de Ley Antidiscriminación	Mesas de discusión	1	Agenda de trabajo Minutas Propuesta de ley	2008-2009	

Estrategia 1.2: Asegurar la participación de la organización en mecanismos de coordinación local, nacional, regional e internacional y en redes.						
1.2.1	Mantener la presencia de la organización en coordinadoras y redes	Compromisos de trabajo en implementación	3	Membrecías agendas de trabajo Minutas	2008-2010	
1.2.2.	Mantener la presencia de la organización en diversos espacios de participación comunitaria	Compromisos de trabajo en implementación	3	Agendas de trabajo Minutas	2008-2010	
Estrategia 1.3. Establecer un observatorio permanente de las políticas públicas en materia de derechos GLBT y sobre el VIH/SIDA e ITS en GBTH						
1.3.1	Elaborar un proyecto sobre el observatorio y búsqueda de donantes	Proyecto elaborado y presentado a donantes	1	Proyecto Correspondencia	2008	

1.3.2.	Capacitar al equipo de trabajo sobre veeduría ciudadana y control ciudadano	Equipo capacitado	3	Certificados de capacitación		
1.3.3.	Implementar el Observatorio para la veeduría y control ciudadano	Infraestructura lista y equipo desarrollando plan de trabajo	1	Infraestructura Documentos Publicados		

Objetivo Estratégico 2: Crear el centro de estudios socio-culturales en sexualidad, salud, y dinámicas culturales GLBT y sus interacciones

RESULTADOS	INDICADORES DE RESULTADO	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
Centro de estudios SCSS	Centro de Estudios implementando proyectos	1	Centro de Estudios	2008	
Publicaciones de Investigaciones	Investigaciones y publicaciones en desarrollo	3	Investigaciones Publicadas	2008-2010	
Foros comunitarios y académicos	Investigaciones presentadas y retroalimentadas	6	Agendas Documentos de Investigación	2008-2010	

COD	LINEAS ESTRATÉGICAS/ACTIVIDADES	INDICADORES DE PROCESO	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
Estrategia 2.1. Desarrollar un programa de identificación y búsqueda de fuentes de financiamiento y de cooperación para la creación del centro de estudios GLBT.						
2.1.1.	Elaborar propuesta para la creación del CE e identificar fuentes donantes	Proyectos de investigación elaborados y presentados a diversos donantes	1	Proyecto propuesta	2008	
Estrategia 2.2: Crear el Centro de Estudios GLBT para el desarrollo de investigaciones socio-culturales en sexualidad, salud, dinámicas culturales y sus interacciones						
2.2.1	Asegurar carga horaria del equipo de investigación	Equipo de investigación conformado y en funciones	2	Contratos	2008-2010	
2.2.2	Elaborar plan de trabajo y de desarrollo del Centro de	Planes de trabajo en	1	Plan de trabajo	2008-2010	

	Investigación	implementación.				
2.2.3	Desarrollar investigaciones	Proyectos de investigación en ejecución	3	Doc. Varios	2008-2010	
Estrategia 2.3. **Publicar resultados de las investigaciones y socializarlos mediante foros y otras actividades académicas**						
2.3.1	Elaborar propuesta para el desarrollo, edición y publicación de resultados de investigaciones	Propuestas elaboradas y en proceso de gestión de recursos	3	Propuestas presentadas a donantes	2008-2010	
2.3.2	Elaborar propuesta para la realización de foros comunitarios y académicos para la presentación de resultados de investigaciones	Propuestas elaboradas y en proceso de gestión de recursos	3	Propuestas presentadas a donantes	2008-2010	
2.3.3	Establecer la agenda temática y de realización de los eventos académicos y comunitarios	Al menos un evento realizado por año	3	Agenda, Programas, Documentos Publicados	2008-2010	

Objetivo Estratégico 3: Impulsar y desarrollar estudios clínicos sobre nuevas tecnologías para la prevención del VIH/SIDA y las ITS; y estudios centinela en GBTH para contribuir a la mejor comprensión del impacto de la epidemia en estos grupos

RESULTADOS	INDICADORES DE RESULTADO	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
Mantener operativo el Centro de Investigaciones Clínicas	Centro de investigaciones funcionando	100%	Infraestructura Nomina Personal Proyectos	2008-2011	
Estudios Centinela clínicos basados en nuevas tecnologías	Estudio Quimioprofilaxis del VIH en hombres – IPREX- en ejecución	100%	Doc. Estudio	2008-2011	
Estudio centinela de prevalencia del VIH en HSH	Análisis de cero prevalencia del VIH en GBTH	2	Doc. Estudio y Doc. Resultados	2008-2010	
Diversos estudios publicados con análisis de impacto	Artículos en publicaciones científicas	3	Publicaciones	2008-2011	

Estrategia 31. Fortalecer el Centro de Investigaciones Médicas y movilizar recursos para investigaciones de vigilancia del VIH en GBTH y otros ensayos clínicos						
3.1.1.	Elaborar proyectos de investigación clínica	Propuestas elaboradas y presentadas a diversos donantes	1	Proyecto Doc. Estudio	2008-2011	
3.1.2	Elaborar proyectos de vigilancia centinela	Propuestas elaboradas y presentadas a diversos donantes	2	Proyecto Doc. Estudio	2008-2011	
3.1.3	Establecer convenios inter institucionales y con entidades académicas para la investigación	Convenios ejecutándose	3	Doc. Convenios	2008-2011	
Estrategia 3.2. Publicar resultados de las investigaciones y socializarlos mediante foros y otras actividades académicas						
2.3.1	Elaborar propuesta para el desarrollo, edición y publicación de resultados de investigaciones	Propuestas elaboradas y en proceso de gestión de recursos	3	Propuestas presentadas a donantes	2008-2010	
2.3.2	Elaborar propuesta para la realización de foros comunitarios y académicos para la presentación de resultados de investigaciones	Propuestas elaboradas y en proceso de gestión de recursos	3	Propuestas presentadas a donantes	2008-2010	

2.3.3	Establecer la agenda temática y de realización de los eventos académicos y comunitarios	Al menos un evento realizado por año	3	Agenda, Programas, Documentos Publicados	2008-2010	

Objetivo Estratégico 4: Promover y proveer servicios basados en un modelo de atención del cuidado de la salud sexual GLBT, que incluya la promoción de la salud y la prevención del VIH/SIDA y las ITS

RESULTADOS	INDICADORES DE RESULTADO	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
Contar con el modelo de atención del cuidado de la salud validado y contextualizado	Modelo de atención contextualizado	1	Doc. Guía	2008	
Guías publicadas y personal de salud entrenado en el manejo de las guías.	Organizaciones de salud aplicando guías	200	Registro de organizaciones que utilizan la guía	2008-2011	

Prestación de servicios diferenciados	Modelo de atención aplicándose	300	Registro de asistencia e infraestructura, horario de atención	2008-2010	

Estrategia 4.1. Implantar el programa de desarrollo de capacidades sobre atención diferenciada para GLBT y sobre prevención del VIH/SIDA/ITS/Hepatitis en GBTH						
4.1.1.	Elaborar proyectos para la aplicación del modelo	Propuestas elaboradas y presentadas a diversos donantes	1	Proyecto Doc. Guía	2008-2011	
4.1.2	Edición, validación y publicación de Guías	Guías socializadas	300	Guía publicada	2008-2011	
4.1.3	Capacitación a prestadores de servicios de salud	Prestadores de servicios capacitados	200	Registro de participación Resultados de evaluación	2008-2011	
Estrategia 4.2. Fortalecer el programa de atención del cuidado de la salud sexual y mental, de pruebas voluntarias de VIH/ITS y centro de escucha para GLBT, sus amigos/as y familiares						

4.2.1	Elaboración de un proyecto para asegurar recursos para el programa de asesoría	Proyectos presentados y en proceso de negociación	3	Doc. De proyectos	2008-2010	
4.2.2	Adecuación de la infraestructura	Infraestructura mejorada	1	Infraestructura	2008	
4.2.3	Fortalecimiento del recurso humano	Equipo técnico brinda atención adecuada	10	Contratos y nomina Evaluaciones	2008-2010	
Estrategia 4.3. Diseñar e implementar el programa de prevención del VIH/SIDA/ITS para GBTH						
4.3.1	Elaborar y diseñar el programa de prevención de VIH/SIDA/ITS/Hepatitis	Planificación elaborada	1	Proyectos y planificación del programa	2008	
4.3.2	Capacitación y fortalecimiento del recurso humano	Equipo técnico capacitado	6	Planes de atención de cada servicio	2008-2011	
4.3.3	Prestar atención a usuarios/as	usuarios/as demandan servicios	25%	Registros de asistencia	2008-2010	

Objetivo Estratégico 5: Mantener el Centro Cultural Comunitario como un espacio seguro y saludable para apoyar el desarrollo de las actividades GLBT y la participación comunitaria.

RESULTADOS	INDICADORES DE RESULTADO	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
Centro con todos los servicios en funcionamiento	Incremento de la demanda de los servicios	**25%**	Registros	2008-2010	
GLBT participan en actividades socio culturales	GLBT proponen y ejecutan actividades	5	Registro de participación y programas en ejecución	2008-2010	
GLBT apoyan y participan en acciones de visibilidad	Agenda publica con presencia de GLBT	10% anual	Registros e informes	2008-2010	

COD	LINEAS ESTRATÉGICAS/ACTIVIDADES	INDICADORES DE PROCESO	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
Estrategia 5.1: Desarrollar e implementar nuevos espacios de interlocución e interrelación para GLBT en el Centro Comunitario						
5.1.1	Elaborar un programa de integración comunitaria	Programa diseñado y con su planificación	1	Doc. Programa	2008	
5.1.2	Asegurar recursos para la implementación del programa	Gestión de recursos y plan presupuestario	1	Doc. Plan y presupuestos	2008-2010	

Estrategia 5.2: implementar el programa de capacitación a GLBT sobre cultura, desarrollo personal, participación y visibilidades						
5.2.1	Elaborar la programación anual de actividades	Programas elaborados por áreas	4	Programaciones elaboradas	2008-2010	
5.2.2.	Implementar planes de acuerdo a la programación anual	Incremento de usuarios en programas en ejecución	**25%**	Registros de participación	2008-2010	

ANEXO Nº 4. Taller práctico

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA "FUNDACIÓN ECUATORIANA EQUIDAD" PERIODO 2011-2016

DEFINICIÓN DE VALORES

1. **Honestidad.-** Congruencia lo que se proponemos lo que hacemos.
2. **Transparencia.-** Rendición de cuentas hasta que no afecte los derechos ciudadanos.
3. **Compromiso de Servicio.-** Atención profesionalizada centrada en los usuarios.
4. **Apertura.-** Compartir conocimiento y brindar apoyo a todos los actores.
5. **Inclusión.-** Apertura a la comunidad GLBTI y al entorno.
6. **Confidencialidad.-** Confianza y seguridad.
7. **Objetividad.-** Precisión en base a la realidad y contextos reales.
8. **Pro actividad.-** Tomar la iniciativa en caso de ser necesario de situaciones en formas rápidas y efectivas.

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

"Trabajamos la salud integral, el ejercicio de los derechos humanos y el bienestar de las poblaciones GLBTI, mediante investigación, incidencia política y movilización comunitaria".

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

"Somos una organización referente a nivel nacional e internacional en la construcción de los mejores niveles de bienestar en las poblaciones GLBTI y su entorno".

ANEXO Nº 5. Formulación de estrategias

<table>
<tr><th colspan="3">FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</th></tr>
<tr><td>FODA</td><td>OPORTUNIDADES
- Reconocimiento social sobre la sexualidad, VIH, diversidad y la organización
-Coyuntura política nacional y regional favorable
-Marco legal garantista de derechos
-Mayor demanda, visibilidad y ejercicio de ciudadanía por parte las poblaciones GLBTI
-Cambio en la forma de pensar y actuar de nuevas generaciones
-Avances tecnológicos facilitan trabajo en la organización</td><td>AMENAZAS
-División de las organizaciones GLBTI
-Grupos fundamentalistas y reaccionarios como la iglesia, la sociedad heteronormada y la homofobia
-Presencia de otros sectores políticos que limitan la actividad
-No hay perspectiva favorable para las fundaciones por parte del gobierno de turno
-Cambio de corrientes políticas
-Crecimiento de economía en términos macro y la retirada de las agencias de cooperación
-Crisis financiera internacional
-Escasas alianzas internacionales para apoyar el tema
-Presencia de prejuicios, mitos y estereotipos
-Acceso a nuevas tecnologías, es difícil por costo y desconocimiento
-Falta de compromiso de otras organizaciones para el trabajo articulado
-Invisibilidad de algunas sub poblaciones</td></tr>
<tr><td rowspan="2">FORTALEZAS
-Conocimiento y experiencia en incidencia política
-Capacidad de formar y liderar alianzas estratégicas
-Capacidad y experiencia para crear procesos de investigación y generación de conocimiento
-Capacidad de elaborar e implementar procesos de intervención
-Gratuidad de los servicios
-Recurso humano calificado
-Se cuenta con una estructura comunicacional
-Contar con un programa específico de radio
-Se cuenta con manual de funciones y de procesos
-Estructura definida
-Infraestructura básica para el funcionamiento
-Credibilidad ante los socios donantes y empatía
-Eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos
-Viabilidad para llegar a las poblaciones GLBTI</td><td>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</td><td>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</td></tr>
<tr><td>FO1.Gestionar y liderar procesos políticos en favor de las poblaciones GLBTI.
FO2.Utilizar los avances tecnológicos para promocionar a la fundación.</td><td>FA1.Diversificar fuentes de financiamiento.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">DEBILIDADES
-No hay definición de una estructura que establezca el proceso de incidencia política y relaciones públicas dentro del organigrama institucional
-Falta de recursos para invertir en comunicación, investigación, programas y servicios.
-Falta de procesos coordinados de comunicación interna y externa entre las dos sedes
-No existe gestión del talento humano
-Infraestructura limitada frente a las nuevas demandas de los usuarios
-Falta de infraestructura tecnológica
-Falta de promoción</td><td>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</td><td>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</td></tr>
<tr><td>DO1.Fortalecer la estructura organizacional.</td><td>DA1.Inversión en la gestión del talento humano.
DA2.Innovación en la prestación de servicios acorde a las necesidades de las poblaciones GLBTI.</td></tr>
</table>

ANEXO Nº 6. Planificación estratégica del subreceptor equidad					
RECEPTOR:		**Form. 4.1** **Matriz Cuadro de Mando Integral**			SUBRECEPTOR: EQUIDAD
PERSPECTIVA	**ESTRATEGIA**	**OBJETIVO**	**PROCESO (CADENA DE VALOR / HABILITADOR)**	**ACCIONES INDUCTORAS**	**INDICADORES**
Socio Económica	**FA1.Diversificar fuentes de financiamiento**	FA1.1 Diseñar e implementar propuestas y planes para la obtención de nuevos fuentes de financiamiento.	Relaciones Públicas	FA1.1.1 Diseño de propuestas para la obtención de nuevas fuentes de financiamiento	
				FA1.1.2 Elaboración de planes de autofinanciamiento.	
	FO1.Gestionar y liderar procesos políticos en favor de las poblaciones GLBTI	FO1.1 Establecer y fortalecer alianzas políticas	Relaciones Públicas	FO1.1.1 Mapear las principales organizaciones para establecer estas alianzas políticas y mesas de trabajo	
		FO1.2 Proponer la implementación de Políticas públicas en Relación a las poblaciones GLBTI y el VIH/SIDA	Relaciones Públicas	FO1.2.1 Participar en los diferentes procesos de participación ciudadana a nivel, local, regional y nacional.	
				FO.1.2.2 Retomar e impulsar normativas en relación a VIH y diversidades.	

Usuarios	**DA2.Innovación en la prestación de servicios acorde a las necesidades de las poblaciones GLBTI.**	DA.2.1 Diagnosticar las necesidades prioritarias con la participación de las poblaciones GLBTI.	Investigación	DA.2.1.1 Determinar y priorizar mediante un diagnóstico las nuevas necesidades de las poblaciones GLBTI.	
		DA.2.2 Procurar la satisfacción de necesidades prioritarias de las poblaciones GLBTI.	Programa Comunitario	DA.2.2.1 Fortalecer los servicios ya existentes.	
				DA.2.2.2 Elaborar e implementar un plan de acción para satisfacer las nuevas necesidades de las poblaciones GLBTI.	
		DA 2.3 Fomentar el ejercicio de ciudadanía y el empoderamiento por parte de las poblaciones GLBTI.	Comunicación y Programas Comunitarios	DA 2.3.1 Fortalecer e Implementar una estrategia de Investigación, Educación y Capacitación "IEC", para usuarios internos y externos.	
Procesos Internos	**DO1.Fortalecer la estructura organizacional**	DO1.1 Fortalecimiento de la Estructura Organizacional.	Administrativo	DO1.1.1 Evaluación de la estructura Organizacional.	
				DO1.1.2 Diseñar e implementar el sistema óptimo de estructura.	

				DO1.1.3 Implementar las áreas necesarias para el funcionamiento adecuado de la Fundación.	
				DO1.1.4 Implementar Área de Sistemas.	
Aprendizaje y Conocimiento	**DA1.Inversión en la gestión del talento humano**	DA1.1 Desarrollar y potenciar al Talento Humano.	Administrativo (Talento Humano)	DA1.1.1 Diseñar e implementar un sistema de Recursos Humanos.	
				DA1.1.2 Implantación de desarrollo continúo.	
	FO2.Utilizar los avances tecnológicos para promocionar a la fundación	FO2.1.Fortalecer los recursos existentes tecnológicos.	Comunicación y Sistemas	FO2.1.1Diagnóstico de situación actual y actualización de equipos y herramientas tecnológicas.	
		FO2.2 Implementar el uso de nuevas tecnologías		FO2.2 Investigación y aprovechamiento de nuevas tecnologías.	

ANEXO Nº 7. Visitas 2010 Fundación Ecuatoriana Equidad

ENERO

MOTIVOS DE LA VISITA

Visitas	video	Internet	Condones	Otros	Total
38	26	63	0	0	127

FEBRERO

MOTIVOS DE LA VISITA

Visitas	video	Internet	Condones	Otros	Total
52	32	63	0	4	151

MARZO

MOTIVOS DE LA VISITA

Visitas	video	Internet	Condones	Otros	Total
41	38	79	0	0	158

Abril

MOTIVOS DE LA VISITA

Visitas	video	Internet	Condones	Otros	Total
14	39	95	0	0	148

Mayo

MOTIVOS DE LA VISITA

Visitas	video	Internet	Condones	Otros	Total
53	46	104	0	10	213

Junio

MOTIVOS DE LA VISITA

Visitas	video	Internet	Condones	Otros	Total
35	62	115	0	20	232

JULIO

MOTIVOS DE LA VISITA

Visitas	video	Internet	Condones	Otros	Total
36	49	133	0	0	218

Agosto

MOTIVOS DE LA VISITA

Visitas	video	Internet	Condones	Otros	Total
20	50	165	0	0	235

Septiembre

MOTIVOS DE LA VISITA

Visitas	video	Internet	Condones	Otros	Total
13	42	114	0	0	169

Octubre

MOTIVOS DE LA VISITA

Visitas	video	Internet	Condones	Otros	Total
22	60	140	0	0	222

Noviembre

MOTIVOS DE LA VISITA

Visitas	video	Internet	Condones	Otros	Total
12	51	142	0	0	205

Diciembre

MOTIVOS DE LA VISITA

Visitas	video	Internet	Condones	Otros	Total
5	29	96	0	0	130

ANEXO Nº 8. Roles de pagos proyectados mediante el método de regresión lineal.

TALENTO HUMANO

Años		2012	2013	2014	2015	2016
Salario Mensual		541	541	541	541	541
Aporte al IESS	11,50%	62,22	62,22	62,22	62,22	62,22
Aporte IECE	0,50%	2,71	2,71	2,71	2,71	2,71
Aporte CNCF	0,50%	2,71	2,71	2,71	2,71	2,71
Décimo cuarto		24,32	24,59	26,09	27,59	29,09
Décimo tercero	8,33%	45,07	45,07	45,07	45,07	45,07
Fondos de reserva después del primer año de servicio	8,33%		45,07	45,07	45,07	45,07
Vacaciones	4,17%	22,56	22,5597	22,56	22,56	22,56
		700,57	745,91	747,41	748,91	750,41
Meses F. Reserva			10	12	12	12
Sueldo a partir del año			7459,0796			
Sueldo Anual		+	1401,1472			
Presupuesto anual		7005,74	8860,23	8968,89	8986,88	9004,87

RELACIONES PÚBLICAS

Años		2012	2013	2014	2015	2016
Salario Mensual		581	581	581	581	581
Aporte al IESS (11,5%)	11,50%	66,82	66,82	66,82	66,82	66,82
Aporte IECE (0,5%)	0,50%	2,91	2,91	2,91	2,91	2,91
Aporte CNCF (0,5%)	0,50%	2,91	2,91	2,91	2,91	2,91
Décimo tercero (8,33%)	8,33%	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40
Décimo cuarto (8,33%)	3,24%	24,32	24,59	26,09	27,59	29,09
Fondos de reserva después del primer año de servicio (8,33%)	8,33%		48,4	48,40	48,40	48,40
Vacaciones (4,17)	4,17%	24,23	24,2277	24,23	24,23	24,23
	36,57%	750,57	799,24	800,74	802,24	803,74
Meses F. Reserva			9	12	12	12
Sueldo a partir del año F.R			7193,1839			
Sueldo Anual		+	2251,7208			
Presupuesto anual		6755,16	9444,90	9608,87	9626,87	9644,86

SISTEMAS

AÑOS		2012	2013	2014	2015	2016
Salario Mensual		461	461	461	461	461
Aporte al IESS	11,50%	53,02	53,02	53,02	53,02	53,02
Aporte IECE	0,50%	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31
Aporte CNCF	0,50%	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31
Décimo tercero	8,33%	38,40	38,40	38,40	38,40	38,40
Décimo cuarto	5,23%	24,32	24,59	26,09	27,59	29,09
Fondos de reserva después del primer año de servicio	8,33%		38,4013	38,40	38,40	38,40
Vacaciones		19,22	19,2237	19,22	19,22	19,22
		600,57	639,24	640,74	642,24	643,74
Meses F. Reserva			6	12	12	12
Sueldo a partir del año			3835,46			
Sueldo Anual		+	3603,44			
Presupuesto anual		3603,44	7438,91	7688,92	7706,91	7724,91

ASISTENTE DE SISTEMAS

		2012	2013	2014	2015	2016
Salario Mensual		292	295,23	313,23	331,23	349,23
Aporte al IESS	11,50%	33,58	33,95	36,02	38,09	40,16
Aporte IECE	0,50%	1,46	1,48	1,57	1,66	1,75
Aporte CNCF	0,50%	1,46	1,48	1,57	1,66	1,75
Décimo tercero	8,33%	24,32	24,59	26,09	27,59	29,09
Décimo cuarto	8,33%	9,46	9,57	10,15	10,73	11,32
Fondos de reserva después del primer año de servicio	8,33%		24,592659	26,09	27,59	29,09
Vacaciones	4,17%	12,18	12,311091	13,06	13,81	14,56
		374,46	403,20	427,78	452,36	476,94
Meses F. Reserva			6	12	12	12
Sueldo a partir del año			2419,17			
Sueldo Anual		+	2246,76			
Presupuesto Anual		2246,76	4665,94	5133,34	5428,33	5723,32
Presupuesto Total sistemas		5850,21	12104,84	12822,26	13135,24	13448,23