## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERA COMERCIAL

#### TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS; DEDICADA A APOYAR A NIÑOS DE FAMILIAS DE ESCASOS RECURSOS,EN EDUCACIÓN, SALUD Y BIENESTAR SOCIAL; DEL SECTOR DE LA COMUNA, UBICADA EN LA CIUDAD QUITO.

# AUTORAS: AURORA ESTEFANÍA ARROYO COBA PAOLA ELIZABETH GAIBOR GARCÍA

**DIRECTORA:** 

**MARÍA TERESA ARIAS** 

Quito, marzo de 2014

#### DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotras AURORA ESTEFANÍA ARROYO COBA Y PAOLA ELIZABETH GAIBOR GARCÍA, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

Quito, marzo de 2014
AURORA ESTEFANÍA ARROYO COBA
C.I.:
PAOLA ELIZABETH GAIBOR GARCÍA

C.I.:

#### **DEDICATORIA**

#### **ESTEFANÍA**

Esta tesis se la dedico a mis Padres, Nelly y Víctor, por estar en los momentos importantes de mi vida, por ser el ejemplo para salir adelante, por la paciencia y amor incondicional por los consejos que han sido de gran ayuda para mi vida y crecimiento profesional.

Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores mis principios mi empeño y perseverancia para conseguir mis objetivos.

A mis hermanas Mónica y Bárbara, y a mi Tía Bella, por estar siempre presentes, por ser mis amigas y apoyarme en cada momento de mi vida.

#### **PAOLA**

A mis Padres, Alicia y Holger a quienes les debo todo en la vida, les agradezco el amor, su comprensión, sus consejos, el apoyo incondicional y sobre todo por cultivar en mí el don de la responsabilidad, y a pesar de la distancia siempre estaban cerca de mí, esta meta como todas son para ustedes y por ustedes.
¡Les amo mucho!

A mi familia por haber brindado los mejores consejos para salir adelante y apoyarme en todo este tiempo de mi carrera.

#### **AGRADECIMIENTO**

#### **ESTEFANÍA**

A la Universidad Politécnica Salesiana, porque en sus aulas recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes.

En especial mi agradecimiento a nuestra Directora de Tesis la Magister María Teresa Arias, por su apoyo y enseñanza en toda la realización de la Tesis, consejos y amistad.

#### **PAOLA**

A nuestra tutora quien ha sabido guiarnos durante todo el desarrollo de este proyecto.

A la universidad Politécnica Salesiana por habernos brindado su aporte académico que nos permitirá crecer en el ámbito profesional y laboral.

## ÍNDICE GENERAL

INTROD	DUCCIÓN	1
CAPÍTU	LO I	2
PLANIF	ICACIÓN ESTRATÉGICA	2
1.1. C	Conceptos de planificación y estrategia	2
1.2. P	lanificación estratégica	2
1.3. P	or qué aplicar una de planificación estratégica	4
1.4. E	TAPAS DE LA PLANIFICACIÓNESTRATÉGICA	4
1.4.1.	La etapa filosófica	4
1.4.1.1.	Definir la misión	4
1.4.1.2	Visión futuro	5
1.4.1.3	Políticas	6
1.4.1.2.	Principios y valores corporativos	7
1.4.1.3.	La Etapa analítica	7
1.4.1.4.	El análisis FODA	7
1.4.1.5.	Análisis del medio interno	10
1.4.1.6.	Auditoria organizacional – diagnostico interno PCI	10
1.4.1.7.	Matriz de evaluación de los factores internos EFI	12
1.4.1.8.	Análisis del medio externo	14
1.4.1.9.	Matriz de evaluación de los factores externos EFE	16
1.4.1.10.	Matriz del perfil competitivo MPC	18
1.4.2.	La etapa operativa	19
1.4.2.1.	Objetivos	20
1.4.2.2.	Matriz de correlación y planes operativos	20
1.4.2.4. F	Planes operativos	23
1.5. F	ormulación de la estrategia	24
1.5.1.	Estrategias a nivel empresarial: Modelo de las cinco fuerzas de Mic	chael
Porter	24	
1.5.2.	Estrategias a nivel funcional	26
1.5.3.	Estrategias a nivel corporativo	27
1.5.4.	Evaluación de opciones estratégicas.	29
1.5.5.	Selección de alternativas estratégicas.	29

1.6.	Implementación de la estrategia	. 29
1.6.1.	Diseño de una estructura organizacional	. 30
1.6.1.1	. Tipos de estructura organizativas	. 30
1.6.2.	Diseño de sistema de control	. 33
1.6.2.1	. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles	. 34
1.6.2.2	. Manejo del conflicto, las políticas y el cambio	. 35
1.7.	Evaluación y seguimiento de la planificación estratégica	. 37
1.7.1.	Evaluación de la estrategia	. 37
1.7.2.	Seguimiento de la planificación estratégica	. 38
1.7.3.	Indicadores	. 40
1.7.4.	Diferentes tipos de información cuantitativa y cualitativa	.42
1.7.5.	Pasos para un diseño de un sistema de seguimiento	. 43
1.7.6.	Análisis de la información	. 43
1.7.7.	Informes	. 44
1.7.8.	Balanced Scorecard: Herramienta para valorar el plan estratégico	. 45
1.7.9.	Modelos de planificación estratégica	.46
CAPÍT	ULO II	. 57
ORGA	NIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	. 57
2.1.	Definición	. 57
2.2.	Nuevos retos de las ONG en el contexto actual	. 57
2.2.1.	Profesionalización	. 57
2.2.2.	Transparencia y confianza social	. 57
2.3.	Evaluación del plan estratégico para una Organización No Gubernamental	. 58
2.3.1.	Desarrollo del modelo	. 59
2.4.	Necesidad de un plan estratégico de las ONG	. 63
2.5.	Aspectos generales sobre niños de escasos recursos	. 64
CAPÍT	'ULO III	. 66
DIAG	NÓSTICO DE LA FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS	. 66
3.1.	Diagnóstico de la fundación Nuevos Amigos	66
3.1.1.	Servicios de la fundación	. 66
3.2.	Evolución de la fundación Nuevos Amigos	66
3.3.	Evaluación de una organización no gubernamental	. 67
3.3.1.	Diagnóstico financiero	. 68
3.3.2.	Diagnóstico operacional	. 69

3.4.	Servicios que ofrecen este tipo de fundaciones
3.5.	Crecimiento del nicho de mercado
3.5.1.	La planificación del mercado como herramienta para el crecimiento de la
funda	ción75
3.5.2.	Beneficiarios75
3.5.3.	Tipos de demanda75
3.6.	Análisis del plan estratégico76
3.6.1.	Misión76
3.6.2.	Visión76
3.6.3.	Objetivos
3.6.4.	Principios y valores76
3.6.5.	Políticas77
3.6.6.	Análisis de las estrategias y planes operativos77
3.7.	Procedimiento de la investigación
3.7.1.	Fuentes de información
3.8.	Determinación de la muestra
3.8.1.	Tabulación de las encuestas
3.8.1.	1. Tabulaciones de encuesta dirigida al personal
3.8.1.2	2. Tabulaciones de encuesta dirigida a las familias pobres del Barrio la
Comu	na 89
3.9.	Diagnóstico estratégico
3.9.1.	Análisis interno de la organización96
3.9.2	Análisis de los factores externos de la organización
3.10	Definición de las estrategias
CAPÍ	TULO IV112
PROP	PUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA"FUNDACIÓN NUEVOS
AMIC	GOS" PERIODO 2013 - 2018112
4.1	Antecedentes del plan estratégico
4.2	Direccionamiento estratégico112
4.2.1	Valores institucionales
4.2.2	Definición de la misión
4.2.3	Definición de la visión
4.2.4	Políticas administrativas
4.3	Revisión del ambiente interno de la Fundación Nuevos Amigos

4.4	Revisión del ambiente externo de la Fundación Nuevos Amigos	119
4.5	Descripción de proyectos y planes operativos	122
4.6	Presupuesto	137
CAPÍ	TULO V	138
MEDI	ICIÓN DE IMPACTOS	138
5.1	Identificación de los beneficiaros	138
5.2	Medición de los impactos sociales	139
5.3	Medición de los impactos económicos	142
CONC	CLUSIONES	146
RECC	OMENDACIONES	147
LISTA	A DE REFERENCIAS	148
ANEX	KOS	151
ANEX	KO 1	151

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Esquema de la Matriz FODA	9
Cuadro N° 2: Categoría que examina el diagnostico interno PCI	11
Cuadro N° 3: Esquema de la Matriz PCI	12
Cuadro N° 4: Esquema de la Matriz de Correlación (Ejemplo 1)	21
Cuadro N° 5: Esquema de la Matriz De Correlación (Ejemplo 2)	21
Cuadro N° 6: Esquema de la matriz axiológica	22
Cuadro N° 7: Esquema de un plan	23
Cuadro N° 8: Distintos mecanismos para realizar informes:	44
Cuadro N° 9: Reconocimiento social colectivo	63
Cuadro N° 10: Servicios que ofertan.	73
Cuadro N° 11: Matriz PCI- Capacidad Directiva	99
Cuadro N°12: Matriz PCI- Capacidad Tecnológica	100
Cuadro N°13: Matriz PCI- Capacidad del Talento Humano	101
Cuadro N° 14: Matriz PCI- Capacidad Competitiva	102
Cuadro N° 15: MATRIZ PCI- Capacidad Financiera	103
Cuadro N° 16: Matriz POAM- Análisis Ambiente General	108
Cuadro N° 17: Definición de las estrategias	111
Cuadro N° 18: Horarios de Trabajo	115
Cuadro N° 19: Beneficiarios identificados por cada proyecto	138

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Esquema de la Matriz PC
Tabla N° 2: Matriz de competencia "MPC"
Tabla N° 3: Matriz de Evaluación de los Factores Internos "EFI"
Tabla N° 4: Matriz Evaluación de los Factores Externos "EFE"
Tabla N° 5: Plan operativo para el proyecto de escuela comunitaria de inglés "Yes,
yes La Comuna Habla Inglés"
Tabla $N^{\circ}$ 6: Plan operativo para la puesta en marcha del primer simposio anual de
organizaciones No Gubernamentales apoyadas por Childrenae Ministeries en
América Latina 124
Tabla N° 7: Plan operativo para el proyecto plataforma de comunicación web 2.0
para la Fundación Nuevos Amigos
Tabla $N^{\circ}$ 8: Plan operativo para el programa de voluntariado "De verdad somos
amigos"
Tabla $N^{\circ}$ 9: Plan operativo proyecto anuario social "Nuevos Amigos - Nuevos
Retos"
Tabla N° 10: Plan operativo para el levantamiento e implementación de procesos
para la Fundación Nuevos Amigos
Tabla $N^{\circ}$ 11: Plan operativo para el diseño de un manual de perfiles y competencias
laborales para los cargos del personal de la Fundación
Tabla $N^{\circ}$ 12: Plan operativo para el diseño de una campaña en $$ internet para la
obtención de donaciones para la construcción de instalaciones propias para la escuela
Nuevos Amigos. 130
Tabla $N^{\circ}$ 13: Plan operativo para el diseño de proyecto textiles comunitarios y
huertos familiares para consumo local
Tabla $N^{\circ}$ 14: Plan operativo para la determinación de la factibilidad de ampliación de
la oferta educativa, presupuesto para la ampliación, base legal y documentación de
acreditación ante el Ministerio de Educación
Tabla $N^{\circ}$ 15: Plan operativo para la implementación del plan de auditorias 133
Tabla N° 16: Plan operativo proyecto " adopta un futuro" para la obtención de
nuevos padrinos locales
Tabla N° 17: Plan operativo desarrollo del programa "Amigos del Trabajo"
relacionado con la inclusión de personas con capacidad especiales en los proyectos

de inversión social con fines de lucro de la Fundación
Tabla N° 18: Plan operativo para el evento de relaciones públicas "Construyendo
nuevos amigos, Ayudando a su Futuro" - Capacitación en Responsabilidad Social
Empresarial
Tabla N° 19: Presupuesto de acciones estratégicas
Tabla N° 20: Impacto social generado por los proyectos estratégicos propuestos para
la Fundación Nuevos Amigos
Tabla N° 21: Impacto económico generado por los proyectos estratégicos propuestos
para la Fundación Nuevos Amigos143

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Cinco Fuerzas de Porter	25
Gráfico N° 2: Proceso de Planificación Estratégica	28
Gráfico $N^{\circ}$ 5: Pasos para la evaluación y seguimiento de un plan o proyecto	40
Gráfico N° 6: Modelo de William Newman	46
	46
Gráfico N° 7: Modelo de planeación de Frank Banghart	47
Gráfico N° 8: Modelo de Tom Lambert	50
Gráfico N° 9: Modelo de Colón y Rodríguez	51
Gráfico N° 10: Modelo de Bateman y Snell	53
Gráfico N° 11: Modelo de planeación estratégica SHKG	54
Gráfico N° 12: Interés en el desarrollo de la misión	80
GráficoN° 13: Interés en el desarrollo de la visión	81
GráficoN° 14: Interés en el desarrollo de objetivos estratégicos	82
GráficoN° 15: Interés en el desarrollo de objetivos estratégicos	83
GráficoN° 16: Interés en el desarrollo de estrategias	84
Gráfico N° 17: Interés en el desarrollo de estrategias	85
Gráfico N° 18: Interés en el desarrollo de estrategias	86
Gráfico N° 19: Interés en el desarrollo de estrategias	87
Gráfico N° 20: Interés en el desarrollo de estrategias	88
Gráfico N° 21: Conocimiento de la Fundación	89
Gráfico N° 22: Reconocimiento de la Fundación	90
Gráfico N° 23: Conocimiento de los servicios.	91
Gráfico N° 24: Nivel de atención	92
Gráfico N° 25: Habilidades del personal	93
Gráfico N° 26: Servicios complementarios	94
Gráfico N° 27: Aceptación de los beneficiarios	95

#### **RESUMEN**

El presente documento expone el proceso de planificación desarrollado para la ONG Fundación Nuevos Amigos, el trabajo investigativo se ha definido que es una aproximación teórica sobre los conceptos de planificación estratégica y la metodología a seguir en el proceso, estableciendo un marco de referencia para el desarrollo de la propuesta.

Se realiza un análisis profundo del entorno externo e interno de la Fundación, estableciendo los principales factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos que afectan los programas que desarrolla la Organización, en este proceso resaltan los controles y la injerencia de la política en el funcionamiento de este tipo de empresas y la amenaza que representa el recrudecimiento de las regulaciones en su operación; además se resaltan como oportunidades la posibilidad de gestionar apoyo de empresas y personas localmente e internacionalmente.

Se analiza la cadena de valor de la Fundación Nuevos Amigos y se identifican indicadores de operación que permitieron establecer que el nivel de competitividad de la organización está por debajo del promedio, lo que indica que no podrá aprovechar las oportunidades que le brinda el medio para desarrollarse; con este entorno se propone una serie de matrices que se orientan a definir las estrategias de mejora más idóneas, además de plantear un total de catorce proyectos con un alcance de 380 personas beneficiadas con una inversión promedio de \$ 72.205,00 y un beneficio económico estimado en \$ 102.433,34.

#### **ABSTRACT**

This document present the planning process developed for the New Friends Foundation, this work has been defined that is a theoretical approach to strategic planning concepts and methodology to be followed in the process, establishing a framework for the proposal.

A thorough analysis of the external and internal environment of the Foundation, establishing the main political, social, economic and technological factors affecting the programs developed by the Organization in this process highlights the controls and interference of politics in the operation of these businesses and the threat posed by the resurgence of the regulations in operation, plus opportunities are highlighted as the ability to manage business and personal support locally and internationally.

Analyzes the value chain of the Foundation New Friends and operation indicators are identified that it was established that the level of competitiveness of the organization is below average, indicating that you can not take advantage of opportunities offered by the means to develop, with this environment is proposed a series of matrices that are aimed at defining the most appropriate improvement strategies as well as raising a total of fourteen projects with a range of 380 beneficiaries with an average investment of \$ 72205.00 and an economic benefit estimated at \$ 102,433.34.

#### INTRODUCCIÓN

La Fundación Nuevos Amigos es una Organización No Gubernamental legalmente constituida y cuyo fin es contribuir al desarrollo social de los habitantes del Sector de La Comuna en la ciudad de Quito. Esta organización desarrolla dos programas de atención a grupos prioritarios, el primero es la Administración de una Escuela para la población de escasos recursos y el segundo tiene que ver con la Orientación Familiar.

El presente es un documento que propone la planificación estratégica para la mejora de la situación actual de la ONG, teniendo en cuenta su realidad actual y los conflictos en la obtención de aportes para la gestión de los programas de educación y orientación, además la consecución de nuevos proyectos de apoyo a la comunidad.

La investigación realizada identifica como principal problema el incremento de beneficiarios y una reducción de los ingresos, la concentración del personal en actividades operativas, las gestiones que se han realizado en la Fundación, han sido elaboradas sin ninguna herramienta administrativa que sustente y dirija el enfoque y crecimiento de la organización.

Para poder corregir los problemas mencionados debemos trazar una misión y visión con nuevos objetivos analizados y planificados debidamente, es decir implementar una planificación estratégica cuya ventaja principal es producir decisiones y acciones fundamentales que ayuden al desarrollo organizacional.

La planificación propone catorce proyectos que beneficiarán a 380 personas, con una inversión de \$ 72.205,00, proyectando un beneficio económico estimado en \$102.433,34, los cuales fomentarán actividades productivas y de aporte a la comunidad.

## CAPÍTULO I PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### 1.1. Conceptos de planificación y estrategia

#### Planificación

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos"(Jiménez, 2006, pág. 23). "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" (Silva F., 2012).

#### Estrategia

"La palabra estrategia ingresó a la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor." (Fuoman Escalona & Romeo Ferran, 2011).

La estrategia es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo y resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

#### 1.2. Planificación estratégica

"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" (Ortiz González, 2009).

No se puede fijar objetivos por extrapolación del pasado ni por expresión de deseos; es necesario un análisis previo, tanto de nuestra realidad interna y verdades

posibles, como de un entorno siempre desafiante, que moldea forzosamente nuestro futuro, resguardando su estabilidad y desarrollando los procedimientos necesarios para lograrlo.

Por medio de la planificación estratégica 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 su misión y su propósito de ser.
- Enmarcar los puntos estratégicos que deberán trazarse.
- 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.

#### Beneficios

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio.
- Simula el futuro
- Aplica el enfoque del sistema
- Exige el establecimiento de objetivos
- Revela y aclara oportunidades y peligros futuros
- La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
- Base para otra funciones directivas
- Mide el desempeño
- Señala asuntos estratégicos.

#### Limitaciones

- El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado.
- Resistencia interna.
- Es costoso.
- Crisis monetaria.
- Es difícil.
- Los planes concluidos limitan las opciones.
- Limitaciones impuestas.

#### 1.3.Por qué aplicar una de planificación estratégica

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

#### 1.4.ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓNESTRATÉGICA

#### 1.4.1. La etapa filosófica

Consiste en identificarla misión, visión, políticas y sus principios y valores corporativos.

#### 1.4.1.1.Definir la misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- 2) Lo que pretende hacer, y
- 3) Él para quién lo va a hacer.

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?

#### 1.4.1.2 Visión futuro

"La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse" (Crece Negocios, 2011), entendiendo que la razón de establecer la visión de una empresa, es para que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas.

"El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla" (Crece Negocios, 2011).

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los clientes internos externos de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista, deber ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Para formular la visión de una empresa, podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
- ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Hacia dónde queremos llegar?

#### 1.4.1.3 Políticas

Son las directrices básicas de la empresa que orientan mediante guías de acción globales señalando 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.

#### 1.4.1.2. Principios y valores corporativos

Los principios y valores corporativos, son creencias y normas que regulan la dinámica de la organización; 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 que opera, y esto debe ser divulgado y conocido por toda la organización.

"Los valores corporativos son una manera de fomentar el espíritu de grupo en las organizaciones. Cuando los empleados se adhieren a los valores declarados de la corporación adquieren un compromiso personal más profundo con su trabajo y se sienten obligados a asumir las responsabilidades de sus actos." (Coulter, 2005).

#### 1.4.1.3.La Etapa analítica

La etapa analítica consiste en obtener información, tanto externa como interna de la empresa. El entorno está compuesto por factores que se encuentran fuera de la organización y el análisis interno que consiste en describir elementos propios de la misma.

Esta información se obtiene con el fin de proveer un panorama, no sólo del medio en el que se está moviendo la institución sino de las herramientas internas que cuenta para influenciar, cambiar e interactuar dentro del mercado.

#### 1.4.1.4.El análisis FODA

"La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo" (Matriz FODA, 2011).

La matriz FODA 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.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales la organización tiene el control.

#### **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.

#### **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.

La parte externa analiza las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado.

#### **Oportunidades:**

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

#### **Amenazas:**

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

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, FA, DA. Para la elaboración se siguen los siguientes pasos:

- Hacer una lista de oportunidades externas claves de la empresa.
- Hacer una lista de amenazas externas claves de la empresa.
- Hacer una lista de fortalezas internas claves de la empresa,
- Hacer una lista de debilidades internas claves de la empresa.
- Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Cuadro N° 1: Esquema de la Matriz FODA

Diagnóstico	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Diagnóstico Interno	_	_
Externo	_	_
	<del>-</del>	_
Oportunidades (O)	Estrategias – FO	Estrategia - DO
_	_	_
_	_	_
_	_	_
Amenazas (A)	Estrategias – FA	Estrategias - DA
_	_	_
_	_	_
_	_	_

Fuente: (David, 2007, pág. 150)

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

Las estrategias FO: usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas. De modo que los gerentes desearían 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.

#### 1.4.1.5. Análisis del medio interno

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.

#### 1.4.1.6. Auditoria organizacional – diagnostico interno PCI

"Una manera de llevar a cabo un análisis organizacional para determinar las fortalezas y debilidades de una empresa es el uso de una auditoria estratégica" (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 129), que es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia.

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.

El PCI examina cinco categorías a saber:

Cuadro N° 2: Categoría que examina el diagnostico interno PCI

Capacidad Directiva

Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo.

**Capacidad Competitiva** 

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, entre otros.

Capacidad Financiera

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

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.

Capacidad de Talento Humano

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, 2005)

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

11

Finalmente la matriz PCI analiza las fortalezas y debilidades de la organización en base a las capacidades ya 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.

Cuadro N° 3: Esquema de la Matriz PCI

Calificación	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO				
Capacidad	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: (Serena, 2000, pág. 119)

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

#### 1.4.1.7. Matriz de evaluación de los factores internos EFI

La Matriz EFI permite evaluar las fortalezas y debilidades del sector de acuerdo a una ponderación y calificación propia conforme a la organización, además ofrece una base para identificar las relaciones entre áreas internas que existen en la misma.

"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 definitivo" (Contreras, 2000).

La elaboración de una matriz EFI consta de 5 pasos:

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.

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.

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.

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

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.

#### 1.4.1.8. Análisis del medio externo

El análisis del medio externo 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; de ahí el término "externas".

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

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.

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.

**Macroambiente:** Se examina 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**

Los factores económicos hacen 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, demográficos 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, también antes de entrar en operaciones en otros países y 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 de la empresa.

Entre las principales 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:

Factores de la competencia: Se refieren a los competidores y 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.

**Productos sustitutos:** Es la existencia o aparición de productos que podrían reemplazar al tipo de producto o servicio de nuestra empresa.

**Proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Clientes: Se refiere su perfil, preferencias, gustos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, entre otros.

#### 1.4.1.9. 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:" (Lara Salazar, 2011).

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

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

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.

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.

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

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.

#### 1.4.1.10. Matriz del perfil competitivo MPC

"La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra." (D'Alessio, 2008, pág. 145).

Esta matriz permite conocer plenamente a los competidores de unaorganización a través de determinados aspectos o factores internos, que formaran fortalezas o debilidades.

El procedimiento consiste en los siguientes pasos:

- Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC.
- 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.
- 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 N° 1: Esquema de la Matriz PC

	Ponder ación	AVON		L`REAL		PROCTER& GAMBLE	
		Clasifica	Puntua	Clasifica	Puntua	Clasific	Puntua
Factores		ción	ción	ción	ción	ación	ción
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: (David, 2007, pág. 145)

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

#### 1.4.2. La etapa operativa

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

#### **1.4.2.1.Objetivos**

Un objetivo es un fin 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 la traslación de éste a términos concretos que sirvan para calcular los resultados. Se fijan varios objetivos a alcanzar como en la ejecución de misión 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 ampliadas 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.

#### 1.4.2.2.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" (Serna Gómez, 2000, pág. 230).

Para esto entendemos que los proyectos estratégicos

Son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar preferencia a cada una de éstas, eligiendo 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(Serna Gómez, 2000, pág. 237).

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 = Nivel medio;

Cuadro N° 4: Esquema de la Matriz de Correlación (Ejemplo 1)

Proyecto	Objetivó 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Otros
Proyecto 1	X			
Proyecto 2		Y		
Proyecto 3			Z	
Otros				X

Fuente: (Serna Gómez, 2000, pág. 230)

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

Cuadro N° 5: Esquema de la Matriz De Correlación (Ejemplo 2)

Proyectos Estregicos.	Área Financiera	Área Mercadeo	Área Administrativa	Otros
Proyecto 1	Y			
Proyecto 2		X		
Proyecto 3			Y	
Otros				Z

Fuente: (Serna Gómez, 2000, pág. 230)

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

#### 1.4.2.3 Matriz axiológica

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

- Valores y principios corporativos: Establecer el conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
- Identificar los grupos de interés o grupos de referencia: Personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operación y logro de los objetivos.
- Proceder a la elaboración de la matriz: Se busca identificar horizontalmente a qué grupo de referencia, se puede aplicar un determinado principio.
- Realizar la Matriz Axiológica: Base para la formulación de los principios corporativos, explicando éstos cómo se aplican o se aplicarán.

Cuadro Nº 6: Esquema de la matriz axiológica

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

Fuente: (oocities.org, 2009)

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

## 1.4.2.4. 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" (Serna Gómez, 2000, pág. 241).

Cuadro N° 7: Esquema de un plan

Nombre de la organización:						
Duración	Actividades	Responsable	Recursos requeridos	Indicadores	Meta	

Fuente: (Wordpress, 2010)

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

- Duración: fecha de inicio y de finalización de la actividad ¿Cuándo y dónde termina de funcionar?
- Actividades: tareas que se deben realizar con una secuencia, de manera continua, para cumplir con el objetivo y proyecto.
- 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.

#### 1.5. Formulación de la estrategia

Formular una estrategia: Es desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos planeados, mediante el ajuste apropiado de la organización del ambiente que lo rodea.

Estrategia: Es la habilidad, destreza, pericia de dirigir los esfuerzos que realiza la organización para materializar sus sueños respecto al futuro la formulación de estrategias se realiza en torno a tres niveles, los mismos que se detallan a continuación:

En primer lugar, se desarrollan estrategias a nivel empresarial, mediante las cuales las empresas buscan conseguir una ventaja competitiva sostenible en sus ramas industriales específicas. Para el análisis de la estructura de la industria tienen como base el Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter; mediante el cual identificamos estrategias alternativas a nivel de la empresa o en su diferenciación o en su liderazgo de costos.

En segundo lugar, se desarrollan estrategias a nivel funcional, por las que se rige la administración de las funciones organizativas internas (por ejemplo: finanzas, comercialización) con el fin de agregar valor a los bienes y servicios mediante la movilización de competencias esenciales.

En tercer lugar, se dirige la atención hacia las estrategias corporativas, que son las estrategias que procuran la sinergia para una organización mediante la conjunción habilidosa de una cartera de negocios o de unidades de negocios.

## 1.5.1. Estrategias a nivel empresarial: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter permite dar forma al ambiente de la industria, por lo tanto, cuando se evalúa de forma separada como colectiva al entorno, los estrategas están en la capacidad de posicionar sus negocios dentro de sus respectivas ramas industriales.

## Ventajas del estudio:

- El panorama de la organización se amplía dando una visión global.
- Compresión de interrelaciones.
- Tomar en cuenta situaciones a corto, mediano y largo plazo que pudieran afectar a la empresa.
- Evaluar y medir expectativas futuras que la organización pudiera tener a corto y mediano plazo.

#### Estas cinco fuerzas son:

- Nuevos participantes: La amenaza de ingreso de nuevas empresas al mercado.
- Proveedores: La capacidad de negociación de los proveedores;
- Compradores: La capacidad de negociación de los compradores;
- Sustitutos: La posibilidad de utilizar productos sustitutos, y
- Competidores en la industria: La rivalidad entre los competidores actuales.

POTENCIALES

Riesgo de nuevas empresas

Poder de negociación de los proveedores

COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA

Poder de negociación de los compradores

PROVEEDORES

Rivalidad entre empresas actuales

Amenaza de productos o servicios sustitutos

SUSTITUTOS

Gráfico N° 1: Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: (Galvez, 2010)

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, se convierte en la base para el desarrollo de la estrategia empresarial, la misma que la llamamos estrategia competitiva genérica.

Las mejores condiciones para que una empresa consiga una alta rentabilidad son:

 Elevadas barreras de entrada, productos sustitutos de gran fuerza y proveedores con reducido poder de negociación.

Porter, sugiere que las empresas pueden elegir entre tres estrategias genéricas que son:

- Liderazgo de costos,
- Diferenciación y
- Enfoque.
- Estrategia de Liderazgo en costos: El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en un sector industrial.
- Estrategia de Diferenciación: La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único.
- Estrategia de Enfoque: Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros.

## 1.5.2. Estrategias a nivel funcional

Son estrategias modeladas de una forma coherente que respaldan plenamente a la estrategia genérica adoptada por la compañía. Estas dan lineamientos esenciales para que las varias funciones o actividades internas desarrolladas a nivel funcional aumenten el valor agregado de los bienes y servicios que ofrece una empresa.

## 1.5.3. Estrategias a nivel corporativo

A estas estrategias se las conoce como estrategias de múltiples negocios, pues están hechas para lograr una sinergia sostenible con la participación de toda su cartera de productos o negocios. Estas estrategias son:

- 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 competitividad 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 igualdad; estas alianzas pueden ser hechas con empresas nacionales e internacionales, según sea el caso.
- Fusiones: Composición 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 costumbre.

Estrategias enfocadas en el marketing de servicios: La publicidad –
promociones, el Internet con la creación de la página Web, de la empresa para
darse a conocer tanto en el ámbito nacional e internacional de su país de
origen.

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

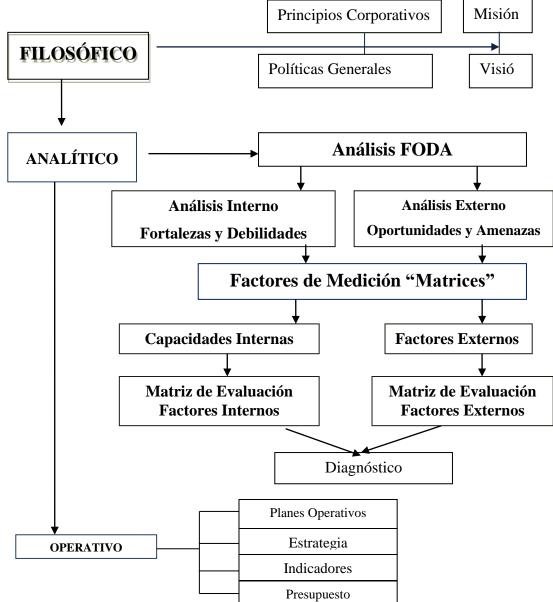


Gráfico Nº 2: Proceso de Planificación Estratégica

Fuente: (Muedas, 2009).

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

## 1.5.4. 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) (Amador, 2000, pág. 7).

Al analizar las opciones estratégicas es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores directos,una estrategia que no contribuya o explote una ventaja competitiva de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

## 1.5.5. Selección de alternativas estratégicas.

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán elegir las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se establecen 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 iniciar 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 crear 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.

Se divide 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. Plantear 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 útiles para integrar a las 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. Existen distintos tipos de estructuras organizativas que se describen a continuación:

## • Estructura organizacional lineal

Es el tipo de estructura es el más sencillo y antiguo que existe. La cadena de mando es clara y difícil que alguien no la tome en cuenta.

#### • Estructura Funcional

Es el tipo de estructura organizacional que aplica la especialización de funciones para cada tarea además separa, distingue y especializa a cada uno de los departamentos de una organización. 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 para lo cual optó por la supervisión funcional.

## • Estructura en Línea y Staff

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.

#### • 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.

#### • 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.

#### • Estructura divisional

Utiliza los departamentos en base a productos, áreas o clientes, los mismos que se les denominan divisiones porque tienen autonomía, tienen capacidad para tomar decisiones referentes a su producto, a su mercado o a su área geográfica y el director de división es un semi-director general de la empresa.

La sede central controla las actividades 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.

#### • Estructura sistémica

Se consideran que los sistemas como una estructura de eventos o actividades incluyen la jerarquía, el flujo de los procesos, actitudes y conocimientos, la calidad de los productos, los modos en que se toman las decisiones, y entre otros factores, por lo que clasifica algunos subsistemas:

- Subsistemas técnicos o producción: Satisface los requerimientos de la tarea central de la organización mediante la división del trabajo.
- Subsistemas de mantenimiento:Diseñan mecanismos de selección de personal, socialización, recompensas e incentivos y sanciones, buscando formalizar la conducta organizacional.
- Subsistemas de apoyo:Controlan el entorno de la organización, abastecimientos y ventas creando una imagen para la organización.
- Subsistemas de adopción: Dirigen la supervivencia de la organización, entregando resultados de la inteligencia, investigación, desarrollo, planteamiento en unidades de asesoría y del cambio organizacional recomendando los parámetros encontrados a la gerencia.

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

#### 1.6.2. Diseño de sistema de control

Una empresa debe formar sistemas apropiados de control organizacional, tales como:

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

Un ejemplo es cuando en una organización sus diversas divisiones los productos se evalúan según las utilidades con que cada una contribuye a las utilidades totales de la compañía, sus resultados son analizados por los gerentes corporativos quienes toman decisiones acerca de la asignación futura de recursos, cambios estratégicos y otras actividades que puedan requerir de su atención.

• El sistema de control burocrático: se centraliza en la autoridad de la organización y se realiza en base a normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas, como también la estandarización de las actividades, descripciones del puesto y presupuestos, para así asegurar que los empleados exhiban comportamientos apropiados y reúnan las normas de desempeño.

Un ejemplo del control burocrático sería cuando los gerentes de diferentes 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.- "Se demuestran en los comportamientos de los empleados a través de los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización" (Reyes, 2010). 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 para identificar los comportamientos apropiados y esperados, y las medidas de desempeño.

## 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" (Garza, 2007), con ello adaptar su funcionamiento interno a las exigencias de su entorno creando una política organizacional de la manera más conveniente, para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma en la estructura organizativa.

Toda organización debe estar definida según su planificación estratégica 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 llegará a cumplir sus objetivos, por lo que el sistema de control debe indicar la coherencia entre los objetivos, las áreas y los resultados resultando la efectividad del camino elegido.

Las diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla 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 forma la necesidad de integrar las actividades

alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que reporten la creatividad técnica.

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

"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 endémica para las organizaciones" (Valdés, 2005). Los diferentes subgrupos dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Es por esto que los departamentos pueden competir entre sí generando mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la repartición relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa.

De manera similar, los administradores individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas, toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización, es decir 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 de 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). 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 proteger 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 aprecian más las relaciones que presionar para obtener los resultados propios.

Las personas en las que, como tendencia, prevalece el estilo de *Evitar* tratan de obviar, 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 hallar una solución *de compromiso* en la que cada parte ceda algo, lo más habitual es dividir las diferencias.

Las personas en las que predomina 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.

Cada uno de estos estilos tiene sus ventajas y desventajas. Las personas tienen posibilidades de moverse en los cinco estilos. Más sin embargo, las investigaciones demuestran que cada cual tiene sus preferencias, que en última instancia son las que establecen 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.

Se recomienda utilizar la estrategia 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 más *flexibles*, por considerarlos una debilidad.

Es recomendable la estrategia de Evitar cuando es algo no significativo; el costo de la comparación puede ser superior a lo que se pueda obtener al enfrentarlo; cuando no tenemos toda la investigación sobre la situación; o es algo que le corresponde o puede ser resuelto mejor por otros.

La estrategia de Ceder, se recomienda cuando: entendemos que estamos equivocados o cometimos un error; 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 beneficioso 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: formar intereses y criterios de personas con diferentes puntos de vista cuya satisfacción solo es posible con la cooperación de ambos; lograr adhesión, al reunir 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, se puede plantear que ningún estilo o estrategia es necesariamente el mejor. Su efectividad dependerá de lo que nos planteemos, lo que podamos alcanzar y de las circunstancias en las que se mueve el conflicto.

## 1.7. Evaluación y seguimiento de la planificación estratégica

#### 1.7.1. Evaluación de la estrategia

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

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más significativas 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 responde el éxito de mañana. "El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia" (David, 2007, pág. 7).

El monitoreo es un contexto de gestión continua cuyo objetivo elemental 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" (Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), 2009).

## 1.7.2. Seguimiento de la planificación estratégica

El seguimiento y evaluación admiten 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 métodos de recopilación de datos durante las fases de planificación de un proyecto u organización.
- Se desea analizar la información recopilada a través del proceso de seguimiento;
- Se esté interesado en la eficacia y efectividad del trabajo.
- Se alcance 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 estimación externa de tu organización y /o trabajo.

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: Indica 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: Evalúa 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 hecho?

El seguimiento y evaluación consiente 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, 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:

Poner en Planificar

Reflexionar / decidir / Poner en práctica

Hacer Hacer Reflexionar/Aprender/

Poner en práctica

Gráfico N° 5: Pasos para la evaluación y seguimiento de un plan o proyecto.

Fuente: (CIVICUS, 2001)

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

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.

## 1.7.3. Indicadores

"Son señales concretas que se pueden medir y el reflejo de que se ha hecho o logrado algo, son variables cuantitativas o cualitativas" (CIVICUS, 2001).

Un indicador de la capacitación de una comunidad podría ser la ampliación 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 calcula o controla. Gracias a los indicadores puedes plantear contestar preguntas como:

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

Se necesita ventilar con rapidez cuáles van a ser los indicadores, de modo que se pueda empezar a compilar 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:

- Establecer indicadores claves para el proceso de seguimiento y evaluación
- Compilar información en torno a los indicadores
- Desarrollar una estructura para el análisis, basada en tu comprensión intuitiva de los temas emergentes y el lugar en el que sospechas que ha habido variaciones a partir de lo que habías esperado y / o supuesto.
- Estudiar tu información, organizándola según los temas y asuntos.
- Identificar pautas, tendencias y posibles interpretaciones.
- Escribir tus averiguaciones y conclusiones. Encuentra posibles vías para seguir adelante.

#### 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 muestre cómo le 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 (LeadingIndicators): Es un

conjunto de indicadores que inician 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:

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

Índice de incorporación de nuevos clientes: Clientes Nuevos Clientes Totalees

1.7.4. Diferentes tipos de información cuantitativa y cualitativa

Pueden 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. Adicional se puede decir 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 nos muestra cómo se sienten las

personas en cuanto a una situación o cómo se está formando el trabajo o cómo se

comporta la gente.

Para poder conseguir esta clase de información, 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,

42

a veces se necesita utilizar herramientas especiales que a pesar de su sencillez resultan de gran utilidad como un complemento a la información recopilada en el curso natural de tu trabajo.

## 1.7.5. Pasos para un diseño de un sistema de seguimiento

Se puede detallar los siguientes 5 pasos:

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, expone un sistema de seguimiento que cubra los anteriores 3 conceptos; crea una lista de indicadores para cada uno de ellos; se despeja las variables que necesiten conectarse y la información que se esté compilando.

Paso 2: Transformar las aportaciones ofrecidas por el taller en instrucciones para las preguntas del sistema de seguimiento que se debe responder, se ofrecerá 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 beneficiaran a contestar las preguntas más significativas.

Paso 3: Decidir cómo se va a recolectar la información que se necesita y dónde se va a almacenar, por ejemplo en el computador.

Paso 4: Decidir la frecuencia con la que se va la información, lo cual significa juntarla e intentar responder a las preguntas que se cree significativa.

Paso 5: Recopilar, analizar, informar.

#### 1.7.6. Análisis de la información

Un análisis es el proceso de transformar la información obtenida en una comprensión de pautas, tendencias e interpretaciones. Es la comprensión intuitiva de los asuntos clave la que surge del proceso de recolección de la información. Una vez

que se determina todos los asuntos clave, resulta posible trabajar con la información, estructurándola y organizándola. El siguiente paso consiste en escribir el análisis de lo que se ha averiguado para alcanzar conclusiones y hacer recomendaciones.

#### **1.7.7. Informes**

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

Cuadro N° 8: Distintos mecanismos para realizar informes:

Grupo Objetivo	Fase de ciclo del proyecto	Formato apropiado	
JUNTA	Provisional, basada en el	Informe escrito	
DIRECTIVA	seguimiento del análisis		
	Evaluación	Informe escrito, con un Resumen	
		Ejecutivo y una presentación oral del	
EQUIPO	Provisional, basada en el	equipo de evaluación.  Informe escrito, concluido en la	
ADMINISTRATIVO	seguimiento del análisis	reunión del equipo administrativo.	
ADMINISTRATIVO	Evaluación	Informe escrito, concluido de manera	
	Evaluacion	oral por el equipo de evaluación.	
PERSONAL	Provisional, basada en el	Presentación oral y escrito, mostrado de	
IEKSONAL	seguimiento	forma oral por el equipo de evaluación y	
	Seguimento	seguido de un debate en detalle sobre las	
		recomendaciones significativas en el	
		ámbito de departamento y equipo.	
BENEFICIARIOS	Provisional, pero sólo en	Exposición oral, protegida por un	
	puntos significativos y la	documento resumido, con tablas	
	evaluación	adecuadas, gráficos y material	
G 011 1		audiovisual.	
Grupo Objetivo	Fase de ciclo del proyecto	Formato apropiado	
DONANTES O	Provisional, basada en el	Abreviado en un informe escrito.	
ACCIONISTAS	seguimiento		
	Evaluación	Informe escrito con resumen ejecutivo	
		o una versión especial centrada en	
201577777		asuntos e intereses a los donantes.	
COMUNIDAD DE	Evaluación	Artículos de prensa, seminarios,	
DESARROLLO		conferencias, pág. web.	
MÁS AMPLIA			

Fuente: (CIVICUS, 2001)

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

#### 1.7.8. 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 (Figueroa, 2012).

La ventaja principal de esta metodología es que no se ajusta solamente a una perspectiva, de esta forma es posible establecer un principio que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel.

Conociendo como se enchufan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo gradualmente permiten determinar si se debe realizar ajustes en los objetivos estratégicos para certificar 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.

## 1.7.9. Modelos de planificación estratégica

El proceso de la planeación estratégica se ha convertido en una práctica importante en las organizaciones, no sólo porque centra la atención de sus dirigentes en el futuro, sino porque trae consigo grandes beneficios cuando se realiza de manera adecuada, ya que requiere que se ponga en juego el talento, experiencias y conocimientos de todos sus integrantes, por lo que es imprescindible que los planes deban ser comprendidos por el personal de la organización antes de ser puestos en funcionamiento.

#### 1. MODELO DE WILLIAM NEWMAN

Diagnóstico del problema

Determinación de soluciones optativas

Pronóstico de resultados de cada acción

Eleeción del camino a seguir

Gráfico N° 6: Modelo de William Newman

Fuente: (Capriotti, 2008)

William H. Newman define al proceso de planeación en los siguientes términos "entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir".

La propuesta de William H. Newman proviene de la teoría clásica de la Administración. Es un modelo simplista, el proceso de planeación estratégica, inicia

con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones.

Enfatiza en la necesidad de buscar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.

## 2. EL MODELO DE PLANEACIÓN DE FRANK BANGHART

Frank Banghart indica las sigues frases en este modelo: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación.

CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA Y DISEÑO DE PLANES O ALTERNATIVAS

EVALUACIÓN DE PLANES O ALTERNATIVAS

SELECCIÓN DE PLANES O ALTERNATIVAS

INSTRUMENTACIÓN DEL PLAN O ALTERNATIVA

Gráfico N° 7: Modelo de planeación de Frank Banghart

Fuente: (Alvarez García, 2002)

La propuesta de Frank Banghart con respecto al modelo de Newman, presenta algunas variantes interesantes de observar, entre las más importantes, la idea de sistemas, corriente a la que pertenece el autor.

En la fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola. En la segunda fase, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas; este paso es coherente como antecedente a la actividad de planeación final. En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción subsecuente a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa, se refiere propiamente a la operacionalización del plan o alternativa seleccionada. Finalmente, en la quinta fase, se propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan.

El modelo de Banghart, pese a su simplicidad nos proporciona una idea clara de las implicaciones del proceso de planeación estratégica.

# 3. EL MODELO DE TOM LAMBERT DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El autor de este modelo plantea ocho pasos en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son:

- Paso uno: Establecer la Visión.
- Paso dos: Definir la situación actual.
- Paso tres: Acordar su Misión; Paso cuatro: Desarrollar sus Objetivos.
- Paso cinco: Generar Alternativas.
- Paso seis: Seleccionar Estrategias.
- Paso siete: Convenir Tácticas.
- Paso ocho: elaborar el Plan Táctico.

El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, de una manera sencilla. El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro.

El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea. Situándonos en el plano de la idea original del autor, la generación de alternativas en el punto 5 es correcta, dado que es una acción que se debe realizar, antes de elaborar el documento definitivo del plan estratégico que se esté desarrollando.

Materializar Paso uno Establecer una VISIÓN Supervisar resultados detallando un futuro ideal PLAN TÁCTICO Ajustar Paso Tres Acordar su MISIÓN - Definir términos Poner en práctica Crear dedicación Paso cuatro Desarrollar OBJETIVOS - Específicos - Mensurables - Alcanzables Realistas - Oportunos Paso cinco Generar ALTERNATIVAS estratégicas Paso seis ESTRATEGIAS Paso siete Convenir TÁCTICAS - Responsabilidad El "aquí y ahora" - Tiempo - Apoyo - Supervisión - Comunicación Paso dos Definir la SITUACIÓN ACTUAL respecto a: - Cuestiones internas Oportunidades externas
 Fortalezas internas
 Amenazas externas

Gráfico N° 8: Modelo de Tom Lambert

El futuro

Fuente: (Capriotti, 2008)

# 4. EL MODELO DE COLÓN Y RODRÍGUEZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El esquema muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de organización.

El modelo de Dr. Renato Dimitri Colón y Dr. Salvador Ángel Rodríguez inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores. Lo que denominan como modelo del negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular.

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fase Estratégica Estrategias Modelo de Objetivos Negocio Análisis de Diagnósticos y Propósito Básico Consistencia escenarios Seguimiento Métrica de Cartera de y Aprendizaje Desempeño Acciones Retroalimentación Planes y Resultados Ejecución Presupuesto

Gráfico Nº 9: Modelo de Colón y Rodríguez

Fuente: (Capriotti, 2008)

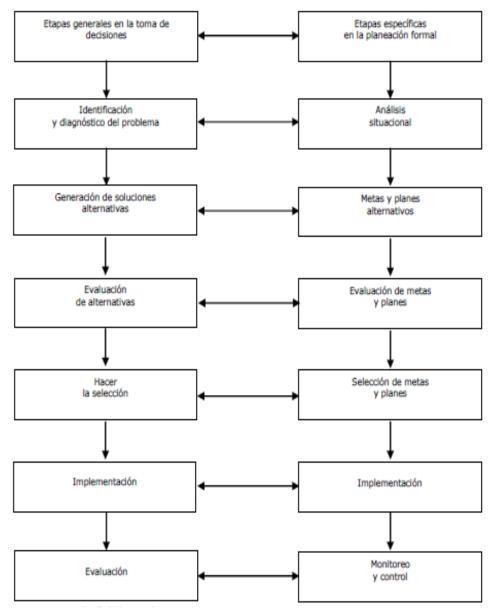
# 5. EL MODELO DE BATEMAN Y SNELL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Thomas S. Bateman y Scout A. Snell proponen una idea acerca de los pasos del proceso de planeación estratégica. Es un modelo dual en el que presenta dos momentos de la planeación: primero, las etapas generales en la toma de decisiones, y segundo, las etapas específicas de la planeación formal.

El primer momento, presupone un conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se pretende resolver a través del proceso de planeación, iniciando con el diagnóstico del organismo y de su entorno, la presentación de ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas que se perciben después del análisis, la selección de alternativas posibles dados los recursos, la evaluación de las mismas y la selección correspondiente para proceder a su implementación y evaluación previa a la planeación formal para llevar a cabo las propuestas.

El segundo momento, consiste en llevar a cabo las actividades formales para la objetivación de las ideas, transformándolas en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondiente.

Gráfico N° 10: Modelo de Bateman y Snell



Fuente: (Kauffman González, 2003)

Por nuestra parte, si bien estamos de acuerdo con la idea de una *dualidad* en el proceso de planeación estratégica y su ejecución, esa dualidad la circunscribimos de acuerdo con la propuesta de Abell (1995), que se refiere a la dualidad en la implementación y desarrollo de los planes estratégicos y los operacionales. Abell entiende que la planeación estratégica de largo alcance debe ser analizada, evaluada y administrada de una manera diferente a la de los planes operativos de corto plazo. La dualidad estriba en que se operan al mismo tiempo dos *dimensiones temporales* 

de un proyecto estratégico, mismo que requiere de la ejecución de planes de corto plazo para ir adaptándose y acercándose progresivamente a los objetivos y metas terminales de mediano y largo alcance.

La perspectiva de dicho proceso general debe ser explicada por separado, porque en la representación gráfica del modelo no es posible incorporar todas las variables concurrentes, ni los estilos o pensamientos de carácter estratégico que puedan tener los planificadores.

## 6. MODELO DE PLANEACIÓNESTRATÉGICA SHKG

DIAGNÓSTICO Interno Los Fundamentos estratégicos Externo Visión Misión Valores y filosofía Cultura de trabajo Fines de la Institución Formulación de la estrategia Acciones estratégicas Determinación de las líneas estratégicas Identificación de Objetivos estratégicos planes y programas Jerarquización y distribución temporal de Metas planes y programas Administración y control estratégicos, ejecución, seguimiento y evaluación de planes y programas

Gráfico Nº 11: Modelo de planeación estratégica SHKG

Fuente: (Kauffman González, 2003)

Este modelo es de Sergio Kauffman González (2003), que es resultado del análisis de las propuestas teórico-metodológicas de diferentes autores.

Al igual que Bateman y Snell, el Modelo SHKG divide el mapa del proceso de planeación en dos cuadrantes.

El punto de partida del proceso de planeación es el diagnóstico tanto interno como externo. Del lado derecho, como resultado de éste, están situados los resultados de las reflexiones acerca de lo que se denominan los fundamentos de la planeación: visión de la organización, la misión del mismo, los valores y la filosofía bajo los cuales se regirán las conductas individuales y colectivas, y la cultura de trabajo (métodos y procedimientos) que permitirá alcanzar los resultados esperados.

Con el marco de referencia de los fundamentos, se hace necesario determinar los objetivos estratégicos generales que se persiguen, la estrategia, las líneas o puntos críticos de la estrategia, el formato del plan estratégico, los objetivos y las metas terminales que se persiguen en un periodo determinado. Del lado izquierdo, también a partir de los resultados del diagnóstico y ligadas a los objetivos estratégicos generales, la estrategia y las líneas estratégicas, se ubican las acciones o decisiones estratégicas.

El plan estratégico deberá contar con un conjunto de planes y programas que deben ser identificados, jerarquizados y distribuidos temporalmente (corto, mediano y largo plazos) de acuerdo a su importancia y necesidad, para orientarlos al cumplimiento de los objetivos y metas determinados al término del periodo establecido.

Todo proceso de planeación, independientemente de las decisiones previas inherentes a la necesidad de desarrollar un proyecto de planeación estratégica, requieren de un diagnóstico previo en el cuál se basen las decisiones y acciones posteriores. El diagnóstico debe abarcar la situación interna y externa de la organización, con la finalidad de poder dar una orientación clara a las decisiones y acciones correspondientes.

A partir del diagnóstico y tomando en consideración las intenciones previas, es conveniente determinar el escenario del tipo de organización que se desea desarrollar o modificar. Determinar la visión, precisar la misión del organismo, decretar los valores y la filosofía que habrán de regir las conductas individuales y colectivas de los miembros de la organización para ellos y para sus clientes.

Una vez que se tiene preparado el escenario que organizacionalmente se desea lograr, lo que prosigue es determinar cuáles serán los objetivos estratégicos designados para ese organismo en proyección. El proceso de planeación continúa con los preparativos para implementar, evaluar y retroalimentar al sistema de planeación, facilitando los ajustes y las correcciones necesarios. El esquema gráfico se ajusta a las descripciones preliminares y establece un marco de referencia general acerca del proceso de planeación estratégica.

## CAPÍTULO II

#### ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

#### 2.1.Definición

Una organización no gubernamental es cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común proporcionando análisis y conocimientos técnicos, sirven como mecanismos de alerta temprana y ayudan a supervisar a implementar acuerdos internacionales(Salom, 2006, pág. 2).

#### 2.2. Nuevos retos de las ONG en el contexto actual

La captación de fondos se convierte en algo esencial como determinante para poder llevar a efecto su actividad y desarrollo, surgiendo por ello los siguientes conceptos para que su obtención sea de una manera más propia.

#### 2.2.1. Profesionalización

La transparencia de su gestión se realiza mediante el sometimiento a auditorías, siendo requisitos o valoraciones que aparecerán en las actuales convocatorias de subvenciones y ayudas oficiales.

Las reducciones presupuestarias públicas, conjuntamente con el aumento de ONG, hacen que éstas accedan en mayor número al mercado de donantes, agilitando los mecanismos de competencia en la búsqueda de recursos. Las estrategias financieras deben replantearse a sus donantes o dónde se encuentran los nuevos potenciales financieros.

## 2.2.2. Transparencia y confianza social

El donante desea saber y comprobar si la organización es merecedora de esa confianza, por lo que se auto cuestiona con preguntas como por ejemplo: ¿qué se hace con mi dinero? ¿Se gasta adecuadamente? ¿Llega a dónde quiero?, estas

preguntas son habituales en un ciudadano que quiere tener una garantía del destino de sus donaciones o de la eficiencia con que se distribuyen, y que no se dediquen a otras actividades o a financiar pesadas estructuras organizativas alejándose de los verdaderos objetivos sociales a los que van dirigidos la organización.

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

## 2.3. 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:

- Ética y Responsabilidad Social
- Estabilidad(continuidad)
- Profesionalidad (eficacia, eficiencia y economía)
- Fortaleza(consolidación)
- 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.

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.

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

El financiero, es un componente de tal naturaleza y que afectan o determinan

continuidad de cada objetivo (inversiones financieras, obtención y aplicación de

recursos).

El social, se refiere a los aspectos que vinculan o afectan a las relaciones ONG –

sociedad, es decir, a los grupos de interés (personal remunerado o voluntario,

donantes, usuarios, beneficiarios, otras entidades, empresas, sociedad en general).

El Operativo, o de la performance, abarca los asuntos relacionados con las

actuaciones y los aspectos organizativos del ente, que afectan el cumplimiento de

cada objetivo en cuestión (su misión, objetivos, organización, actividades).

2.3.1. Desarrollo del modelo

El actuar con valores éticos dentro de una ONG es principal referente del modelo

de la Dra. Herranz, quien indica que se puede medir su gestión social a favor de la

responsabilidad social y ética de las entidades con criterios fundamentados. Los

recursos que se han obtenido por el donante o de cualquier otro tipo, pueden

canalizarse en los términos y plazos consignados por los mismos.

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

Financieramente la medición del cumplimiento de la responsabilidad en cuanto a

la aplicación de los recursos "gestión administrativa", puede lograrse a través del

ratio de responsabilidad en la aplicación de los recursos (RAR) que se calculará de la

siguiente manera:

Ratio de aplicación de los recursos obtenidos =

Recursos Aplicados Recursos Disponibles

59

El principal objetivo será evaluar la aplicación dada a los recursos que se hayan obtenido 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 supondrá el endeudamiento de la entidad o bien la aplicación de restos de ejercicios anteriores.

El obtener la supervivencia, mantenimiento y continuidad de la organización es en este caso una tarea en el que se tiene que saber, por lo que medir su grado de estabilidad sería a través de este análisis.

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

La solvencia debe ser definida en forma global, como la capacidad de captar recursos para cumplir sus objetivos. En la ONG su solvencia será cuando los recursos disponibles (Rd) hayan sido suficientes para atender sus obligaciones (Ob), por lo que para su medición se utilizará el cociente:

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

De tal forma que:

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

Si S > 1, la organización también habrá sido solvente puesto que sus recursos disponibles habrán sido suficientes para atender sus obligaciones, pero en este caso, además, se habrán creado sobrantes.

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

**Productividad** 

Su eficacia en la obtención de recursos (EOR), será medida:

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

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 estos datos se utilizará la cantidad que se encuentra en el Estado Presupuestario o documento equivalente, en las columnas denominadas presupuesto de los ingresos presupuestarios.

**Fortaleza** 

Dentro de la ONG la consolidación de su imagen, ofreciendo una posición sólida como organización y de adaptación a entornos cambiantes y restrictivos, pueden ser utilizados como referentes a la hora de emitir un juicio sobre el grado de fortaleza y solidez que haya alcanzado la entidad.

Una ONG se presenta, no solo en el propio mantenimiento de la entidad, sino también mediante el reconocimiento, individual o colectivo, con que la sociedad la obsequia.

Antigüedad

De la ONG se calculará a través del número de años en activo de la organización, desde que se fundó 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 cumplir otra unidad.

61

Nº de años de en activo de la ONG	
-----------------------------------	--

Para determinar este indicador se considera como referencia "el estudio solicitado por la Coordinadora ONG para el Desarrollo España CONGDE, sobre la Cooperación Descentralizada" (Navajo, Planificación estratégica en orgazaciones no lucrativas, 2009), lo que expresan es que los años de existencia desde su constitución legal son un fuerte para la organización.

### Fidelidad de los asociados

Una cartera consolidada es aquella formada por donantes habituales de la entidad. Esa fidelidad, es un indicador de su fortaleza y consolidación como entidad.

La fidelidad de los asociados se lo calculará a través del coeficiente de fidelidad del asociado (Fa), para lo que utilizaremos como indicador su antigüedad relativa (calculada en base a la antigüedad real), en relación a la antigüedad real de la entidad.

$$Fa = \frac{Antiguedad\ media\ de\ los\ asociados}{a\~nos\ de\ vida\ de\ la\ ONG}\ x\ 100$$

De manera que la fidelidad absoluta se encontraría en el 100%.

### Reconocimiento social colectivo

La fortaleza de ser reconocida la entidad en la sociedad, se manifiesta individualmente o colectivamente mediante sus aportaciones y los reconocimientos públicos obteniendo algún premio, una variable cualitativa basada en la relación de todos los premios o distinciones obtenidos de cualquier manera, haciendo mención del motivo de lo merecido, de la entidad otorgante y del año de entrega, de esta forma el reconocimiento social colectivo se formará de la siguiente manera:

Cuadro N° 9: Reconocimiento social colectivo

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

Fuente: (Herranz, 2005)

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

### Calidad

Finalmente es aquella ONG que ha llegado a efectuar sus objetivos propuestos, de forma que sus acciones 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.

# 2.4. Necesidad de un plan estratégico de las ONG

En los últimos años las entidades no Lucrativas de Acción Social están inmersas en procesos de transformación dirigidos, en última instancia, a mejorar la calidad de sus actividades, así como a la adquisición de mayor rigor y transparencia en su gestión. De otra parte, la limitación de recursos y la dependencia financiera que, a menudo, afrontan las entidades, el entorno dinámico y cada vez más competitivo en el que operan y la necesidad de satisfacer las demandas y expectativas de sus grupos de interés (usuarios, entidades financiadoras, administraciones, profesionales, voluntariado, etc.) obligan a las entidades a realizar una reflexión estratégica para decidir adonde quieren ir con el fin de asegurarse su supervivencia, la viabilidad de su misión y su crecimiento ahora y en el medio plazo(Mestre, 2008).

La planificación estratégica es la herramienta de gestión que nos permite conocer mejor nuestra historia y nuestro presente y mejora la manera de relacionarse con el entorno con el fin de lograr sobrevivir, crecer y dar viabilidad a nuestros proyectos, es por tanto, una herramienta que facilita el hecho de que la entidad alcance la situación adecuada para cumplir su misión y alcanzar el futuro deseado.

Algunos de los beneficios que se pueden obtener con esto, son:

- Recogida sistemática de información interna y externa.
- Prestar atención al aprendizaje de la Entidad.
- Aclarar la dirección futura de la Entidad.
- Establecer las prioridades para la acción.
- Formular y comunicar claramente las intenciones estratégicas.
- Desarrollar una base coherente y defendible para la toma de decisiones y después coordinar las decisiones resultantes a través de los distintos niveles de la organización,
- Ejercer la máxima discrecionalidad en aquellos asuntos que están bajo nuestro control.

### 2.5. Aspectos generales sobre niños de escasos recursos

Los niños y las niñas experimentan la pobreza con sus manos, mentes y corazones. La pobreza material –por ejemplo, comenzar el día sin un alimento nutritivo o verse obligado a realizar trabajos peligrosos— dificulta la capacidad cognoscitiva y el crecimiento físico. Vivir en un entorno que ofrece pocos estímulos o un apoyo emocional a la infancia, por otra parte, puede eliminar gran parte de los efectos positivos que se derivan de crecer en un hogar acomodado desde el punto de vista material. "Al discriminar contra su participación en la sociedad y menoscabar su potencial, la pobreza no solamente provoca el sufrimiento entre los niños y las niñas, sino que también les resta poder" (Pirozzi, 2008).

Según el fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), hay 500 millones de niños y niñas en el mundo que viven en la pobreza o, lo que es lo mismo, que tienen sus necesidades básicas insatisfechas (NBI). Estas tres palabras significan que no tienen lo necesario para vivir, como alimento, vivienda, escuela, abrigo, atención de la salud, juegos, etc. Además hay 100 millones de chicos en todo el

mundo que no van a la escuela y 167 millones que tienen problemas de crecimiento por desnutrición.

En Ecuador El 70% de los niños y las niñas ecuatorianos -4 800 000 en total- vive en una situación de extrema pobreza. La mitad de los pobres son menores de 18 años. La pobreza y exclusión en Ecuador explican la mitad de las muertes de niños y niñas menores de 5 años. Uno de cada 5 niños sufre desnutrición.

En el ámbito educativo, 9 de cada 10 niños menores de 6 años no tienen acceso a la educación preescolar o cuidado diario; 3 de cada 10 niños y niñas no completan la educación primaria; 1 de cada 5 niños abandona la escuela en quinto año de educación básica y solamente 4 de cada 10 adolescentes alcanzan los 10 años de educación básica.

# CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DE LA FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS

### 3.1.Diagnóstico de la fundación Nuevos Amigos

Fundación Nuevos Amigos es una organización no gubernamental sin fines de lucro, creada el 6 de febrero de 2007, mediante Acuerdo Ministerial 045 del Ministerio de Educación y Cultura.

Nace de una iniciativa orientada al desarrollo de programas en el área de educación, capacitación y formación profesional para el desarrollo nutricional, de salud, social y técnico de niños y niñas de las familias del sector marginado de la sociedad ecuatoriana.

#### 3.1.1. Servicios de la fundación

La Fundación coordina como proyecto principal la operación de un Centro de Desarrollo Infantil que opera en el sector norte de Quito desde Septiembre de 2007, entre los principales servicios que brinda están: cuidado de niños y niñas bajo condiciones de respeto y responsabilidad para el buen vivir, ocupándose de temas de salud, bienestar social, alimentación y aseo personal. Como parte de la operación del Centro se ofrecen servicios educativos como escuela pre – primaria, primaria, educación integral; médicos como consultas gratuitas, servicio de odontología medicina y vitamina diaria; y psicológicos como consejería a padres e hijos, escuela para padres, talleres para niños acerca de la sexualidad (4 a 8 años).

### 3.2. Evolución de la fundación Nuevos Amigos

La idea de creación de la Fundación nace en el año 2000 Tomas y Shirley Brinkley, visitaron Ecuador donde observaron las necesidades sociales que tenían en el barrio la comuna de la ciudad de Quito, luego de realizar una investigación socioeconómica en las familias del sector, ratificaron su idea.

Para el año 2007, cuenta ya con el apoyo extranjero de la ONG Childreach Ministries, iniciando con los niveles más básicos de educación Nursery y Pre kínder, regulados por el Ministerio de Inclusión Económica y Social; y también el Ministerio de Educación.

A inicios del año 2008, se vio la necesidad de implementar más niveles académicos, debido a la creciente demanda de las familias del sector de La Comuna; consecuencia del incremento en el número de niños nace la idea de crear modelos de mercadeo social que les permitan recabar fondos a nivel local y reducir la dependencia; con esta iniciativa nace la campaña "Apadrina a un Niño" apoyados por la ONG Childreach Ministries quienes se encargaban de buscar padrinos y a través de identificaciones de los niños se recibían cartas con sus deseos y expectativas de superación, lo cual tuvo un resultado positivo porque la mayoría de niños fue apadrinado.

Para el 2009, ya se contaba hasta cuarto de básica, lo que significa que los gastos aumentaban, los mismos que fueron solventados por una nueva ONG "Extreme – Response".

En el 2011, se vio la necesidad de abrir quinto y sexto de básica, para lo cual se vieron obligados a solicitar el apoyo de los padres de familia, con una cuota mensual aproximada de \$18.00 la misma que se mantiene hasta la actualidad.

# 3.3. Evaluación de una organización no gubernamental

La Fundación Nuevos Amigos no cuenta con una planificación estratégica ni lineamientos claros y precisos, tampoco con una evaluación interna pero su desarrollo se ha venido dando gracias al esfuerzo de sus directivos.

En función de lo expuesto por Navajo (2009), la evaluación interna de una entidad sin fines de lucro debe incluir los aspectos como: el diagnóstico financiero diagnóstico operacional y diagnóstico estratégico.

### 3.3.1. Diagnóstico financiero

Muestra la situación económica de la Fundación respecto a su operación, identificando a través de la valoración de los balances los potenciales aciertos o conflictos en ésta área.

1. La capacidad de captar recursos: su consistencia cuantitativa: Es aquella que se demuestra a través de la solvencia la cual debe ser reinterpretada, 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:

Solvencia (S)=
$$\frac{Rd}{0b}$$
  
Solvencia (S)= $\frac{80.188,91}{86.508,53}$   
Solvencia (S)=0,92

Como el resultado de la Solvencia es menor a 1, la FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS no ha generado los recursos disponibles necesarios para cubrir sus obligaciones.

**2. Profesionalidad:** Se mide su eficacia en la obtención de recursos (EOR):

$$EOR = \frac{RecursosObtenidos}{RecursosPrevistos}$$

$$EOR = \frac{80188,91}{88652,75}$$

$$EOR = 0,90$$

"SI EOR < 1 no se ha cubierto los recursos previstos." Esta información fue obtenida por el Balance de Pérdidas y Ganancias de la Fundación Nuevos Amigos

por lo que se constó que la Eficacia de Fundación no es buena y se deberá tomar medidas para llegar a los objetivos presupuestados.

### 3.3.2. Diagnóstico operacional

El análisis operacional de la Fundación se lo realiza a través de su cadena de valor, compuesta por actividades primarias y de apoyo, de acuerdo al modelo propuesto por Porter (2003).

# Actividades primarias de la cadena de valor de la fundación Nuevos Amigos

### o Logística Interna

Eneste caso no se evidencian mayores conflictos, a pesar de que la fundación no posee alianzas estratégicas que le permitan mejorar los costos operativos; sin embargo, existe un gran potencial para fomento del apoyo de marcas interesadas en el cumplimiento de la labor social. En cuanto a los servicios médicos el aprovisionamiento de insumos no impacta mayormente en la labor de la Fundación, por el contrario es una de las actividades que se deben resaltar.

## Operaciones

Fundación Nuevos Amigos es una organización no gubernamental, que tiene 6 años de ser ente activo en la sociedad ecuatoriana, que ha llegado a esta situación ya que ha cumplido con la mayoría de sus objetivos, y sus actuaciones han sido con principios éticos responsables, realizando sus gestiones con criterios de profesionalidad y fortaleciéndose como una organización.

En correspondencia con la labor de la Fundación, la educación brindada se apega a las exigencias del Ministerio de Educación a partir de las reformas curriculares realizadas; además garantiza la calidad al contratar profesionales preparados y que cumplen con los estándares para una adecuada educación; aunque su contribución es positiva, en muchos casos la reducción de los ingresos provenientes de la Fundación ChildreachMinisteries y del aporte de los padrinos, obliga a demostrar la creatividad del equipo para mantener los resultados educativos.

El servicio médico y de orientación familiar se muestra marginal, la demanda es menor y en muchos de los casos complementa el servicio educativo; se entiende entonces como una debilidad en las operaciones a causa de la propuesta integral de la Fundación de mejorar la calidad de vida de los habitantes de La Comuna.

La estructura operativa de la Fundación es la siguiente:

**Dirección:** La dirección tiene como objetivo primordial: La dirección, planificación, proyección y Coordinaciones del conjunto de gestiones técnico – administrativas y programáticas de la Fundación, ejerciendo la representación legal Institucional y la gestión de recursos a fin de lograr el cumplimiento integral de la Fundación, programas y servicios.

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

**Profesor de educación básica:** Su objetivo es encargarse de la educación formal e institucionalizada de los niños de la Fundación.

**Proyecto de educación básica:** Se desarrolla el pensum académico de acuerdo a las reglas y normativas de horas que se deben dictar de clases de cada materia impartida por los docentes, establecidas por el ministerio de educación.

### Logística externa

El término se utiliza más en materia de empresas de producción, sin embargo se aplica para el servicio respecto de la cobertura que tiene la organización de la población o grupo de interés al que atiende. Para ello se muestra el indicador de nuevos beneficiarios al año 2012.

$$Indice de Cobertura de Beneficiarios = \frac{Beneficiarios Nuevos por año}{Total beneficiarios de la Fundación}$$

Indice de Cobertura de Beneficiarios = 
$$\frac{64}{650}$$
  
Indice de Cobertura de Beneficiarios = 9,8%

El resultado de la cobertura anual de beneficiarios entre 2011- 2012 es del 9,8%; indicando que se incrementa cada año la cantidad de niños que se reciben en el Centro Educativo de la Fundación, esto contrasta con el indicador de cumplimiento de obligaciones que es del 92%; dejando una brecha importante entre lo ejecutado y lo requerido para apoyar a gran parte de la población del sector de La Comuna.

### Mercadotecnia y ventas

En esta actividad con respecto a la Fundación, podemos decir que es una de las debilidades, ya que su imagen es poco identificada y reconocida a nivel de la sociedad, esto va en detrimento de la capacidad de generar ingresos, puesto que no se consolidan alianzas o proyectos de donación con otras entidades. No poseen identidad corporativa, ni estrategias definidas hacia el grupo de donantes y además es muy escasa la comunicación con los padrinos actuales.Por el contrario, una de las fortalezasque debería ser aprovechada es el reconocimiento social colectivo de los habitantes de la Comuna.

### Servicio adicional

La fundación cuenta con varios servicios que van de la mano al apoyo y educación de los padres y niños de la Comuna, como por ejemplo:

- Servicio de lunch se la realiza a mediados de la jornada de estudio.
- Servicio de psicología clínica a todos los estudiantes y a sus padres.

## • Actividades de apoyo

### Abastecimiento

En materia del proceso de compras, la Fundación mantiene una adecuada plataforma de control de insumos, esto le ha permitido atender a la población beneficiaria de forma adecuada, a pesar del déficit financiero existente, pero es evidente que por falta de conocimiento de la fundación no existe buenas relaciones ni nuevos proveedores que puedan abastecer sus compras.

### Desarrollo tecnológico

Este aspecto es quizá uno de los que se debe mejorar con urgencia, puesto que el constante crecimiento de los niños beneficiarios y el avance tecnológico, dan pauta para que se requiera de laboratorios con computadores y conexión a internet que satisfaga los requerimientos educativos.

### Administración del talento humano

La fundación procura por encima de otros aspectos mantener un equipo humano de alta calidad con gran compromiso profesional y de valores; trabajando en equipo por el bienestar y desarrollo de la Institución.

### Infraestructura

La Fundación posee instalaciones propias que se han conseguido a través de esfuerzos de los fundadores y de Childreach Ministeries.

# 3.4. Servicios que ofrecen este tipo de fundaciones.

Cuadro  $N^{\circ}$  10: Servicios que ofertan.

FUNDACIÓN CENTRO CRISTIANO CASA ANGÉLICA	FUNDACIÓN TIERRA NUEVA.						
Desarrollar y promover proyectos de carácter religioso, psicológico, social, educativo, micro empresarial; con la finalidad de crear fuentes de trabajo en beneficio de los miembros de la fundación y de quienes quieran voluntariamente integrarse a la labor que persigue la FUNDACIÓN CENTRO CRISTIANO CASA ANGÉLICA	Brindar Servicios de Protección. Educación y Salud, de calidad y calidez con un trato digno y oportuno a los grupos prioritarios, garantizando su buen vivir, a través de una gestión moderna, innovadora y comprometida con la espiritualidad de su fundador, el Padre José Carollo.						
FUNDACIÓN FUNADEC.	FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS						
Apoyar el mejoramiento de la calidad	Llegar con una ayuda social y espiritual a						
educativa a través de promover la calidez en	1						
el proceso de aula y la inclusión de niñas y							
niños con necesidades educativas especiales.							

Fuente: (Guanoquiza, 2010)

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

Tabla  $N^{\circ}$  2: Matriz de competencia "MPC"

ORGANIZACIONES	CENTRO CRISTIANO CASA ANGÉLICA		O	TIERRA NUEVA			FUNADEC			N A	S		
Factores		Calificación		P	Calificación		P	Calificación		P	Calificación		P
		F	D	1	F	D	1	$\mathbf{F}$	D	1	F	D	1
Reconocimiento y prestigio de la Fundación en el mercado.	0.18	3.00		0.54	4.00		0.72	3.00		0.54		2.00	0.36
Calidad de los servicios.	0.22	3.00		0.66	4.00		0.88	3.00		0.66	4.00		0.88
Atributos y características superiores del portafolio de servicios.	0.18	4.00		0.72	4.00		0.72	3.00		0.54	4.00		0.72
Publicidad y marketing del servicio.	0.12	4.00		0.48	3.00		0.36	3.00		0.36	3.00		0.36
Buena comunicación del equipo de trabajo.	0.14		2.0	0.28	3.00		0.42		2.00	0.28	4.00		0.56
Cobertura del mercado Publicidad y Marketing.	0.08	3.00		0.24	4.00		0.02	3.00		0.24		2.00	0.16
Participación del servicio dentro del nicho de Mercado.	0.08	3.00		0.24	3.00		0.24	3.00		0.24	3.00		0.24
TOTAL	1.00			3.16			3.36			2.86			3.28

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

En los resultados obtenidos de la matriz de competencia se puede destacar que la Fundación TIERRA NUEVA posee el mayor promedio de ponderación (3.36 puntos sobre 4), nuestra Fundación NUEVOS AMIGOS, alcanzo una calificación3.28 puntos sobre 4 en total; logrando una posición muy importante frente a las otras dos fundaciones que son competidores.

### 3.5. Crecimiento del nicho de mercado

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

La fundación desde el 2007 ha logrado ayudar a los niños de escasos recursos del sector de la comuna, en un principio con la ayuda de la Fundación Childreach Ministries hasta el momento ha logrado mantener dicho aporte que ha sido el principal motor de la institución, el crecimiento de los alumnos se ha venido dando desde el primer año de básica con un inicio de 30 alumnos del periodo 2008 – 2009, en la actualidad el número de alumnos se ha incrementado a 110, considerando que la educación básica ha ido creciendo hasta llegar al sexto de básica, una aula por grado, es decir que en los últimos 5 años ha crecido el número de alumnos en un 27.27%. Actualmente no solo se enfocan en ayudar a los niños sino también a sus familiares capacitándolos y brindándoles una educación cristiana que servirá de guía familiar.

#### 3.5.2. Beneficiarios

Los principales usuarios de la fundación es un grupo de 110 estudiantes a partir de los 6 a 11años, niños de escasos recursos económicos del sector de la Comuna.

### 3.5.3. Tipos de demanda

La demanda que maneja la Fundación Nuevos Amigos es incrementar ya que por su propósito de ayuda, desde el año 2007 ha ido aumentando su número de alumnos.

Los servicios en la actualidad que tienen mayor demanda son:

- Educación.
- Psicología clínica.

# 3.6. Análisis del plan estratégico

Para el análisis hemos tomado en cuenta las definiciones del proceso de planificación estratégica, cabe destacar que la Fundación Nuevos Amigos no cuenta en la actualidad con una Planificación Estratégica.

### 3.6.1. Misión

La Fundación no tiene formulada ni comunicada su misión, con el plan estratégico se va anunciar y formular dicha misión.

### 3.6.2. Visión

La visión igual que la misión no se encuentra formulada por lo que es plantearlas.

### 3.6.3. Objetivos

La Fundación ha planteado objetivos a corto y largo plazo, que no han tenido ninguna constancia y no se ha podido confirmar si se han cumplido o no, ya que han sido elaborados verbalmente por lo tanto no se posee un registro de los mismos al igual que los resultados.

## 3.6.4. Principios y valores

La Fundación tiene bien establecidos sus principios y valores corporativos, con los cuales los colaboradores deben realizar sus labores diarias, entre los valores y los principios más importantes y fundamentales tenemos:

- Amor a Dios y al prójimo.
- Honestidad.
- Calidad.
- Compromiso.
- Solidaridad
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Lealtad
- Servicio
- Voluntad
- Paciencia
- Respeto
- Comprensión

### 3.6.5. Políticas

La fundación tampoco tiene formulada las políticas para apoyar la consecución de los objetivos, lo que se tiene son procedimientos que se han establecido en base al trabajo diario y a las necesidades que cada área requiere.

### 3.6.6. Análisis de las estrategias y planes operativos

De acuerdo a la investigación de campo que se realizó se puede observar que la Fundación Nuevos Amigos no cuenta con ningún tipo de estrategias, ni objetivos planteados que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas y minimizar las debilidades internas y las amenazas externas.

Debido a que no se han creado estrategias, la Fundación no ha realizado un proceso de implementación de las mismas, ni una evaluación.

# 3.7. Procedimiento de la investigación

### 3.7.1. Fuentes de información

Se utilizó información primaria a través de las encuestas dirigidas al personal y los clientes de la organización (ANEXO 1 y ANEXO 2).

### 3.8.Determinación de la muestra

En nuestra investigación se utilizó EL MÉTODO DE PROPORCIONES, Población infinita, cuya ecuación es la siguiente:

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

Dónde:

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:

$$1.96 = \alpha = 0.05 = e = 0.1$$

$$2.58 = \alpha = 0.01 = e = 0.05$$

Muestra para conocer el número de encuestas dirigidas a las familias pobres del Barrio la Comuna al Sur Occidente de Quito:

$$n = 1.96^{2} \left\{ \frac{692[(0,5)(0,5)]}{[0,1^{2}(692-1)] + [1,96^{2}(0,5)(0,5)]} \right\}$$

$$n = 1.96^{2} \left\{ \frac{692[0,25]}{[0,1^{2}(691)] + [1,96^{2}(0,25)]} \right\}$$

$$n = 1.96^{2} \left\{ \frac{173}{[0,01(691)] + [3.8416(0,25)]} \right\}$$

$$n = 1.96^{2} \left\{ \frac{173}{[6,91] + [0,9604]} \right\}$$

$$n = 1.96^{2} \left\{ \frac{173}{7,8704} \right\}$$

$$n = 1.96^{2} \left\{ 21.9810 \right\}$$

$$n = 3,8416 \quad \{21.9810\}$$

$$n = 84$$

El total de encuestas por realizar a las familias pobres del Barrio la Comuna es de 84.

### 3.8.1. Tabulación de las encuestas

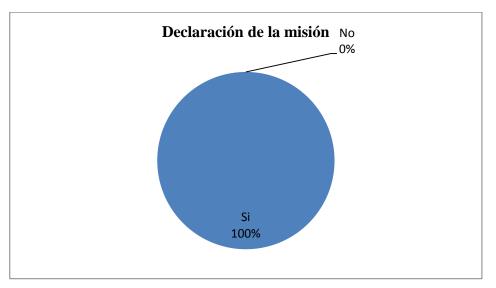
# 3.8.1.1. Tabulaciones de encuesta dirigida al personal

El número de encuestas para el personal que conforma la Fundación Nuevos Amigos es de 10.

La encuesta dirigida al personal de la Nuevos Amigos (Ver Anexo No 1), fue desarrollada con todas las personas que laboran en las oficinas y demás áreas, enfocada en conocer sobre las opciones y decisiones del personal de la Organización.

1. ¿Considera que es necesario que la Fundación desarrolle la misión, la cual exprese su razón de ser?

Gráfico N° 12: Interés en el desarrollo de la misión



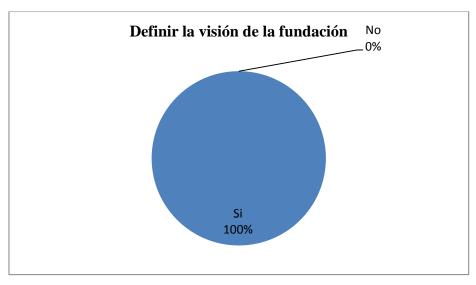
Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

Para el personal de la Fundación, considera que tiene que declarar su misión (100% - 10 personas) para el desarrollo de la misma.

2. ¿Cree usted que la Fundación debe definir una visión, la cual indique lo que desea alcanzar en el futuro?

GráficoN° 13: Interés en el desarrollo de la visión



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

El total del personal de la fundación indica que debe definirse una visión (100% 10 personas), ya que es indispensable lo que se desea llegar hacer a futuro.

3. ¿Piensa usted que la Fundación debe definir objetivos los cuales indiquen la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos?

GráficoN° 14: Interés en el desarrollo de objetivos estratégicos



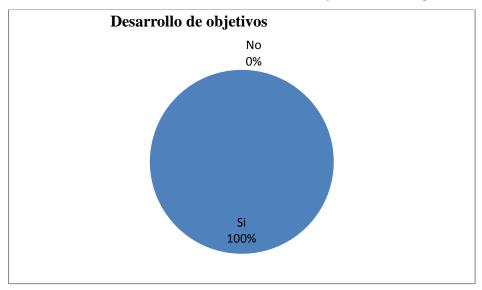
Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

El personal de la Fundación Nuevos Amigos confirma que la fundación debe definir objetivos claros para coordinar los esfuerzos y recursos de una manera eficaz y eficiente.

4. ¿Cree usted que el desarrollo de objetivos es necesario en la Fundación para alcanzar niveles competitivos frente a sus competidores?

GráficoN° 15: Interés en el desarrollo de objetivos estratégicos



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

El total del personal (100% - 10 personas), están de acuerdo a que es necesario alcanzar los objetivos que se planteen en una planificación para distinguirse de las demás Organizaciones que se encuentran a su alrededor.

5. ¿Considera que la Fundación debe desarrollar estrategias las cuales estén orientadas al plan de acción que debe seguir para alcanzar el logro de los objetivos y metas?

Plantamiento de estratégias No 0%

GráficoN° 16: Interés en el desarrollo de estrategias

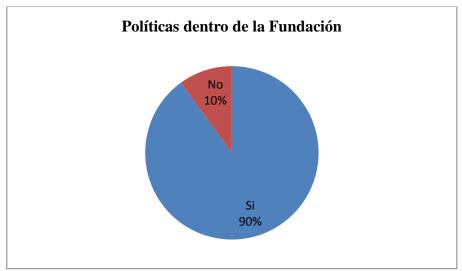
Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

El total de los empleados (100% - 10 personas) indican que se deben crear estrategias para alcanzar a través de planes de acción llegar a los objetivos planteados por la organización.

6. ¿Considera que es necesario que la Fundación cuente con políticas las cuales señalen la ideología para la toma de decisiones?

Gráfico  $N^{\circ}$  17: Interés en el desarrollo de estrategias



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

El personal de la Fundación Nuevos Amigos concuerdan con un (90% - 9personas) que si es necesario que la fundación cuente con políticas que señalen la ideología de la organización mientras que el (10% - 1 persona) no lo considera de la misma manera.

7. ¿Cree usted que la Fundación debe definir las acciones que deberá seguir para poder alcanzar los objetivos propuestos?

Gráfico N° 18: Interés en el desarrollo de estrategias



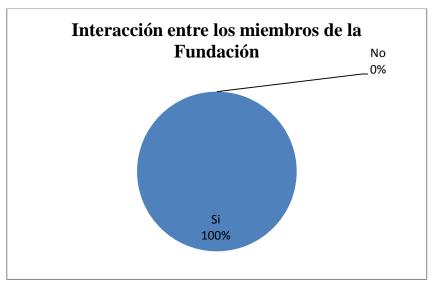
Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

El total del personal de la organización (100% - 10 personas) como se puede observar en la imagen, aceptan realizar acciones donde aporten al desarrollo de la organización.

8. ¿Existe una buena interacción entre los miembros de la Fundación y un ambiente laboral adecuado?

Gráfico  $N^{\circ}$  19: Interés en el desarrollo de estrategias



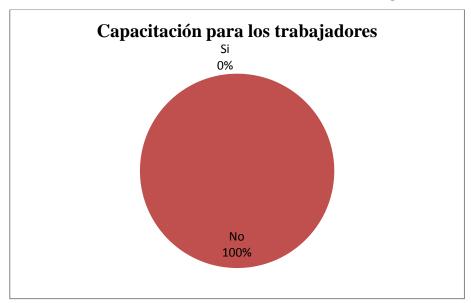
Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

El (100% - 10 personas) indican que se encuentran conformes con el clima laboral que existe en la fundación.

# 9. ¿Usted ha recibido capacitaciones o cursos motivacionales por parte de la Fundación?

Gráfico N° 20: Interés en el desarrollo de estrategias



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

El total de los trabajadores en la Fundación Nuevos Amigos indica que no han recibido ningún tipo de capacitación o motivación para el desarrollo y mejora al momento de realizar sus gestiones laborales.

# 3.8.1.2.Tabulaciones de encuesta dirigida a las familias pobres del Barrio la Comuna

La encuesta dirigida a las familias pobres del Barrio la Comuna, (Ver Anexo 2), fue desarrollada con 84 familias del mismo Barrio enfocada en conocer los gustos y preferencias de las personas.

## 1. ¿Conoce la Fundación Nuevos Amigos?

¿Conoce la Fundación Nuevos Amigos?

Si No

2%

98%

Gráfico N° 21: Conocimiento de la Fundación

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

Como se puede observar, el (98% - 82 familias) conocen a la Fundación Nuevos Amigos y solamente (2% - 2 familias) no reconocen a la Organización como ente de apoyo de las personas pobres que viven en el Barrio la Comuna.

# 2. ¿Cómo conoció usted la Fundación Nuevos Amigos?

Reconocimiento de la Fundación

Radio
0%
Internet
0%

Familia
40%

Amistades
60%

Gráfico Nº 22: Reconocimiento de la Fundación

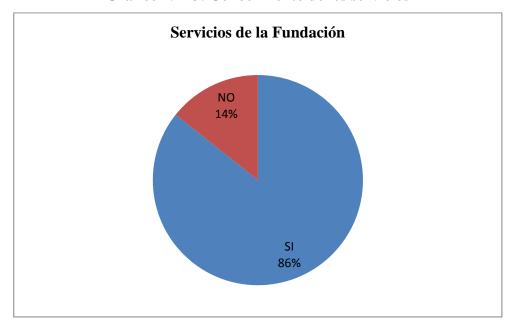
Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

Cómo se puede observar el (60% - 50 familias) indican que conocieron a Fundación Nuevos Amigos por medio de amistades, mientras que el (40% - 34 familias) la reconocieron por medio de las familias, además revelan que por ningún otro medio más se ha dado a conocer a la organización.

# 3. ¿Conoce usted los servicios que brinda la Fundación?

Gráfico N° 23: Conocimiento de los servicios



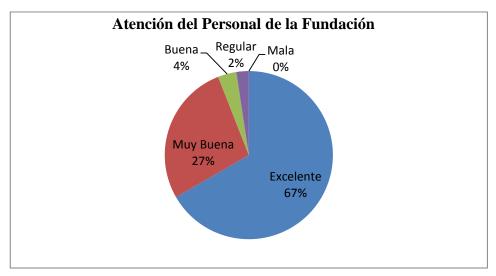
Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

Como se puede observar el (86% - 72 familias) aceptan conocer los servicios que brinda la Fundación Nuevos Amigos, mientras que un (14% - 12 familias) no conocen los servicios que la Organización exactamente realiza.

# 4. ¿La atención que presta el personal de la Fundación es?

Gráfico N° 24: Nivel de atención



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

De acuerdo al gráfico, las personas tienen un grado de aceptación del (67% - 56 familias) hacia la atención del personal de la Fundación Nuevos Amigos como excelente, continuando con el (27% - 9 familias) indican que la atención del personal de la Fundación es muy buena, después con un (4% -3 familias) dicen que la atención del personal es buena y (2% - 2 familias) que la atención es regular.

# 5. ¿Qué habilidades deben tener los profesores de la Fundación?

Valores Honestidad Conocimiento 15% 18% Buena comunicación Buena 13% relación 14% Compromiso con el servicio 12% **Principios** Respeto Cristianos. 11% 17%

Gráfico N° 25: Habilidades del personal

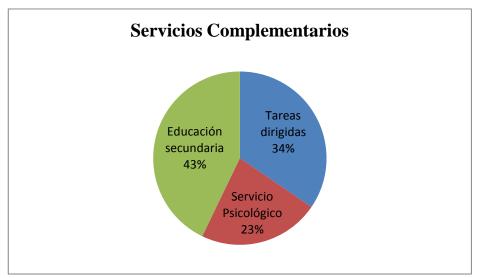
Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

Cómo se puede observar para las familias el principal valor para la Fundación Nuevos Amigos es el conocimiento con el (18% - 29 respuestas); seguido con los principios Cristianos con el (17% - 28 respuestas); para continuar con el principio de honestidad (15% - 27 respuestas), después consideran que la buena comunicación sigue con (13% - 26 respuestas), para luego tener al compromiso con el servicio en un (12% - 24 familias) y finalmente las familias consideran que tiene que tener como último valor el respeto con el (11% - 21 respuestas).

# 6. ¿Cuáles servicios complementarios le gustaría que la Fundación brinde?

Gráfico N° 26: Servicios complementarios



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

Como se puede observar, el principal servicio que debería implementar la Fundación Nuevos Amigos es el de la Educación Secundaria con (43% - 36 familias) en segundo lugar con un (34% - 29 familias) de los votos indican que el siguiente servicio que debería implementar son las Tareas Dirigidas y finalmente consideran con el (23% - 19 familias) que debería la Fundación implementar el Servicio Psicológico.

## 7. ¿Cómo califica usted el servicio que brinda la Fundación?

Aceptación de los Beneficiarios

Regular
0%

Bueno
8%

Excelente
68%

Gráfico N° 27: Aceptación de los beneficiarios

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Aurora Estefanía Arroyo Coba y Paola Elizabeth Gaibor García

Como se puede observar la aceptación de los beneficiarios en el servicio que brinda la Fundación Nuevos Amigos es del (68%- 57 familias), continua con una evaluación del (24% - 20 familias) de muy buena las gestiones de la Fundación y finalmente con el (8% - 7 familias) indican como bueno el servicio de la misma.

## 3.9. Diagnóstico estratégico

El análisis estratégico, se lo realiza a partir de la elaboración de una investigación de mercado y una serie de matrices que se abordan a continuación de este capítulo.

### 3.9.1. Análisis interno de la organización

Según la entrevista que se realizó a la directora de la Fundación Nuevos Amigos, pudimos determinar las siguientes fortalezas y debilidades:

### Fortalezas:

- **F1:**Buena relación y entendimiento en la coordinación de actividades operativas en la escuela y servicios adicionales
- **F2:**Existencia de sistemas de control de la ejecución presupuestaria (excedente / déficit de fondos)
- **F3:**Capacidad de toma de decisiones por parte de los directivos de la Fundación
- **F4:**Procesos de selección de talento humano adecuados y fundamentados en los estándares internacionales exigidos por ChildreachMinistries
- **F5:**Capacidad para afrontar los cambios tecnológicos consecuencia de la relación con ONG's internacionales y Padrinos en otros países de la región
- **F6:**Instalaciones educativas permiten el aporte tecnológico en la educación
- F7:Destacado trabajo en equipo para cada una de las áreas de la Fundación
- **F8:**Herramientas de comunicación interna adecuadas y con la suficiente claridad para lograr el cumplimiento de objetivos
- **F9:**Acceso de los beneficiarios a servicios adicionales como internet y televisión por cable
- F10:Equipo humano con preparación nacional e internacional
- **F11:**Experiencia del talento humano en programas de apoyo social direccionados a la educación
- F12: Aparente estabilidad económica para atender a los beneficiarios actuales

- **F13:**Talento humano comprometido y con alto nivel académico para cumplir con la oferta educativa de la Fundación
- **F14:**Beneficiarios satisfechos y agradecidos con la labor de la Fundación en materia educativa, salud y orientación familiar
- **F15:**Alianza con la Fundación ChildreachMinistries, que genera la mayor parte de los ingresos y directrices
- **F16:**Cumplimiento de todos los aspectos legales y técnicos exigidos por las entidades de control Gubernamental
- F17:Servicios educativos (Educación General Básica), Servicios médicos y Orientación Familiar
- F18:Existencia del centro de información y el apoyo tecnológico a la comunidad

### **Debilidades:**

- D1: Escasos esfuerzos en campañas para la comunicación de los resultados de la Fundación en la Comunidad
- **D2:** No existe estructura departamental, se evidencia una dirección y responsables de ejecución de proyectos
- **D3:** No existe planificación estratégica para toda la Fundación
- **D4:** No se encuentra definidos los procesos gobernante, productivos y de apoyo
- D5: Escasos indicadores de gestión para la medición del desempeño de la Fundación
- **D6:** Concentración en programas tradicionales de apoyo a la sociedad
- **D7:** Poca medición de los resultados de los programas sociales, en especial a nivel de salud y orientación familiar
- D8: Escasa capacitación en formulación de proyectos sociales a través de Enfoque de Marco Lógico
- **D9:** Baja motivación del personal
- **D10:** Alto nivel de rotación en el staff de docentes
- **D11:** Oferta salarial poco atractiva para los docentes

- **D12:** Escasa infraestructura para satisfacer la demanda de servicios educativos en el sector de La Comuna
- **D13:** Déficit anual de presupuesto de al menos 10%
- **D14:** Deficiente seguimiento a los padrinos de los niños
- **D15:** Escasos programas de obtención de capital para la operación de la Fundación
- **D16:** Dependencia económica, política y financiera de la Fundación Internacional Childreach Ministries
- **D17:** Limitaciones en la compra de insumos para el programa de salud y orientación familiar

# Cuadro $N^{\circ}$ 11: Matriz PCI- Capacidad Directiva

# AUDITORIA ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Como sido d Divostivo	F	'ortalez	za	D	ebilida	ıd	Impacto		
Capacidad Directiva		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	

# Cuadro N°12: Matriz PCI- Capacidad Tecnológica

# AUDITORIA ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Canada Transki	Fortaleza		I	Debilida	d	Impacto			
Capacidad Tecnológica	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	

# Cuadro $N^{\circ}13$ : Matriz PCI- Capacidad del Talento Humano

## AUDITORIA ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad del Talento	Fortaleza		I	Debilida	d	Impacto			
Humano	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		

# Cuadro $N^{\circ}$ 14: Matriz PCI- Capacidad Competitiva

# AUDITORIA ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad	]	Fortaleza		I	Debilida	d	Impacto		
Competitiva	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.									
		X						X	
10. Amplio portafolio de									
servicios que ofrecen		**						**	
44 0 11		X						X	
11. Servicio con valor									
agregado (centro de		**						**	
información)		X						X	

# Cuadro N $^{\circ}$ 15: MATRIZ PCI- Capacidad Financiera

# AUDITORIA ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad	Fortaleza		Debilidad			Impacto			
Financiera	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					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

Tabla  $N^{\circ}$  3: Matriz de Evaluación de los Factores Internos "EFI"

	Fortalezas	Peso	Calificación	Peso ponderado
F1	Buena relación y entendimiento en la coordinación de actividades operativas en la escuela y servicios adicionales	0,02	3	0,06
F2	Existencia de sistemas de control de la ejecución presupuestaria (excedente / déficit de fondos)	0,04	3	0,12
F3	Capacidad de toma de decisiones por parte de los directivos de la Fundación	0,03	4	0,12
F4	Procesos de selección de talento humano adecuados y fundamentados en los estándares internacionales exigidos por ChildreachMinistries	0,02	4	0,08
F5	Capacidad para afrontar los cambios tecnológicos consecuencia de la relación con ONG's internacionales y Padrinos en otros países de la región	0,03	3	0,09
F6	Instalaciones educativas permiten el aporte tecnológico en la educación	0,03	4	0,12
F7	Destacado trabajo en equipo para cada una de las áreas de la Fundación	0,04	4	0,16
F8	Herramientas de comunicación interna adecuadas y con la suficiente claridad para lograr el cumplimiento de objetivos	0,03	4	0,12
F9	Acceso de los beneficiarios a servicios adicionales como internet y televisión por cable	0,03	3	0,09
F10	Equipo humano con preparación nacional e internacional	0,04	3	0,12
F11	Experiencia del talento humano en programas de apoyo social direccionados a la educación	0,02	3	0,06
F12	Aparente estabilidad económica para atender a los beneficiarios actuales	0,02	4	0,08
F13	Talento humano comprometido y con alto nivel académico para cumplir con la oferta educativa de la Fundación	0,04	3	0,12
F14	Beneficiarios satisfechos y agradecidos con la labor de la Fundación en materia educativa, salud y orientación familiar	0,06	4	0,24
F15	Alianza con la Fundación ChildreachMinistries, que genera la mayor parte de los ingresos y directrices	0,01	4	0,04
F16	Cumplimiento de todos los aspectos legales y técnicos exigidos por las entidades de control Gubernamental	0,01	3	0,03
F17	Servicios educativos (Educación General Básica), Servicios médicos y Orientación Familiar	0,04	4	0,16
F18	Existencia del centro de información y el apoyo tecnológico a la comunidad	0,01	4	0,04

	Debilidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
D1	Escasos esfuerzos en campañas para la comunicación de los resultados de la Fundación en la Comunidad	0,01	1	0,01
D2	No existe estructura departamental, se evidencia una dirección y responsables de ejecución de proyectos	0,01	1	0,01
D3	No existe planificación estratégica para toda la Fundación	0,07	1	0,07
D4	No se encuentra definidos los procesos gobernante, productivos y de apoyo	0,04	1	0,04
D5	Escasos indicadores de gestión para la medición del desempeño de la Fundación	0,02	1	0,02
<b>D6</b>	Concentración en programas tradicionales de apoyo a la sociedad	0,01	1	0,01
<b>D7</b>	Poca medición de los resultados de los programas sociales, en especial a nivel de salud y orientación familiar	0,02	1	0,02
D8	Escasa capacitación en formulación de proyectos sociales a través de Enfoque de Marco Lógico	0,01	1	0,01
<b>D9</b>	Baja motivación del personal	0,01	1	0,01
D10	Alto nivel de rotación en el staff de docentes	0,02	1	0,02
D11	Oferta salarial poco atractiva para los docentes	0,02	1	0,02
D12	Escasa infraestructura para satisfacer la demanda de servicios educativos en el sector de La Comuna	0,03	1	0,03
D13	Déficit anual de presupuesto de al menos 10%	0,07	1	0,07
D14	Deficiente seguimiento a los padrinos de los niños	0,02	1	0,02
D15	Escasos programas de obtención de capital para la operación de la Fundación	0,07	1	0,07
D16	Dependencia económica, política y financiera de la Fundación Internacional ChildreachMinistries	0,04	1	0,04
D17	Limitaciones en la compra de insumos para el programa de salud y orientación familiar	0,01	1	0,01
	TOTAL	1		2,33

De acuerdo al análisis de factores internos se puede concluir que la Fundación Nuevos Amigos tiene una posición interna complicada, ya que su calificación se encuentra por debajo del promedio necesario para satisfacer las necesidades de los beneficiarios, obteniendo una calificación de 2,33 puntos sobre un total de 4.

### 3.9.2 Análisis de los factores externos de la organización

Desde la perspectiva de la evaluación externa, las oportunidades y amenazas identificadas son:

### **Oportunidades:**

- O1: Incremento en el número de beneficiarios de los proyectos de ayuda social de la Fundación
- **O2:** Obtención de aportes económicos de la PEA del sector de La Comuna que ha sido beneficiada por los proyectos de la Fundación
- O3: Posibilidad de tener voluntarios adolescentes y adultos para gestionar mejor los proyectos de ayuda
- **O4:** Potenciales mejoras en vías e infraestructura pública en el sector
- **O5:** Desarrollo de proyectos conjuntos con organizaciones internacionales y gubernamentales
- **O6:** Mejoras en el currículo educativo
- O7: Potencial para la implementación de las tecnologías de la información para comunicación con los aportantes y padrinos
- **08:** Implementación de infraestructura tecnológica para el servicio educativo
- **O9:** Potencial para el desarrollo de alianzas estratégicas
- **O10:** Incremento del alcance del proyecto a barrios colindantes
- O11: Mejoras en los servicios educativos y de salud

#### Amenazas:

- A1: Incrementos en los precios de insumos para la operación de la escuela, la asistencia médica y orientación familiar
- A2: Incremento del índices de pobreza en el sector de La Comuna
- A3: Inestabilidad económica en la población beneficiaria
- A4: Restricciones políticas para la operación de proyectos sociales de Fundaciones y ONG's

- **A5:** Políticas tributarias que afecten al ingreso de capitales para las Fundaciones
- **A6:** Políticas de reducción de subsidios que encarecen los proyectos
- A7: Proyectos del Gobierno Nacional que sustituyen el trabajo de las Fundaciones
- **A8:** Reducción de los aportes de auspiciantes internacionales

# Cuadro N° 16: Matriz POAM- Análisis Ambiente General

# ANÁLISIS DE LA MATRIZ POAM (PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA)

(1211)	Oportunidades Amenazas			Impacto					
Factores	_			Amenazas			Impacto		
		Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1 SEGMENTO DEMOGRA	AFICO	)		1					1
Tamaño de Población de	X						X		
Beneficiarios									
Población económicamente			X						X
activa (PEA)									
Incremento de la población juvenil y adulta		X							X
Ubicación (Quito)			X						X
			X						X
Vías de Acceso al lugar	• GT			ONÓ	TT CO				Λ
	2 SI	EGMEN'	TO EC	ONO					
Tasa de inflación					X			X	
Variación Canasta básica				X			X		
familiar				**					
Incremento / Disminución de				X			X		
los Indicadores de pobreza									
Estabilidad / Inestabilidad				X				X	
economica									
3 SEGMENTACIÓN POLÍTICO - LEGAL									
Cambios y regulaciones en la Ley de Educación		X						X	
Cambios y regulaciones para									
el trabajo de Fundaciones y				X			X		
ONG's				Λ			Λ		
Políticas Tributarias para					**				
capitales extranjeros					X				X
Políticas de reducción de					V				v
subsidios					X				X
45	SEGM	ENTAC	IÓN T	ECNO	LÓGIC	0			
Telecomunicaciones	X						X		
Acceso a las Tecnologías de		v						v	
la Información		X						X	
	5 SE	GMENT	O CO	MPET	ITIVO				
Alianzas estratégicas	X						X		
Expansión de la Fundación		X7						<b>V</b> 7	
en Quito		X						X	
Apoyo gubernamental a la				X			X		
labor social				Λ			Λ		
Apoyo de instituciones	X						X		
gubernamentales	- 1						<b>4</b>		
Desarrollo de servicios			Χ						
complementarios  Elaborado por: Aurora Estefanía		<u> </u>		L					

Tabla N° 4: Matriz Evaluación de los Factores Externos "EFE"

	Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
01	Incremento en el número de beneficiarios de los proyectos de ayuda social de la Fundación	0,06	3	0,18
02	Obtención de aportes económicos de la PEA del sector de La Comuna que ha sido beneficiada por los proyectos de la Fundación	0,05	3	0,15
03	Posibilidad de tener voluntarios adolescentes y adultos para gestionar mejor los proyectos de ayuda	0,08	4	0,32
04	Potenciales mejoras en vías e infraestructura pública en el sector	0,04	2	0,08
05	Desarrollo de proyectos conjuntos con organizaciones internacionales y gubernamentales	0,06	4	0,24
O6	Mejoras en el currículo educativo	0,03	3	0,09
07	Potencial desarrollo de las tecnologías de la información para comunicación con los aportantes y padrinos	0,04	4	0,16
08	Implementación de infraestructura tecnológica para el servicio educativo	0,04	2	0,08
09	Potencial para el desarrollo de alianzas estratégicas	0,09	4	0,36
O10	Incremento del alcance del proyecto a barrios colindantes	0,03	1	0,03
011	Mejoras en los servicios educativos y de salud	0,02	3	0,06

	Amenazas	Peso	Calificación	Peso ponderado
A1	Incrementos en los precios de insumos para la operación de la escuela, la asistencia médica y orientación familiar	0,06	4	0,24
<b>A2</b>	Incremento del índices de pobreza en el sector de La Comuna	0,06	3	0,18
<b>A3</b>	Inestabilidad económica en la población beneficiaria	0,07	3	0,21
A4	Restricciones políticas para la operación de proyectos sociales de Fundaciones y ONG's	0,07	1	0,07
<b>A5</b>	Políticas tributarias que afecten al ingreso de capitales para las Fundaciones	0,03	1	0,03
<b>A6</b>	Políticas de reducción de subsidios que encarecen los proyectos	0,03	4	0,12
<b>A7</b>	Proyectos del Gobierno Nacional que sustituyen el trabajo de las Fundaciones	0,07	1	0,07
<b>A8</b>	Reducción de los aportes de auspiciantes internacionales	0,07	1	0,07
	TOTAL	1		2,74

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

## 3.10 Definición de las estrategias

Para la determinación de las estrategias seha desarrollado un FODA cruzado, tomando en cuenta las principales fuerzas identificadas para la Fundación Nuevos Amigos en el diagnóstico estratégico.

# Cuadro $N^{\circ}$ 17: Definición de las estrategias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F2: Existencia de sistemas de control de la ejecución presupuestaria (excedente / déficit de	DEDILIDADES
	fondos).	D3: No existe planificación estratégica para toda la Fundación
	F3: Capacidad de toma de decisiones por parte de los directivos de la Fundación.	<b>D4:</b> No se encuentra definidos los procesos gobernante, productivos y de apoyo
Diagnóstico Interno	<b>F6:</b> Instalaciones educativas permiten el aporte tecnológico en la educación.	<b>D10:</b> Alto nivel de rotación en el staff de docentes
Diagnostico Interno		<b>D12:</b> Escasa infraestructura para satisfacer la demanda de servicios educativos en
	F7: Destacado trabajo en equipo para cada una de las áreas de la Fundación.	el sector de La Comuna
	F8: Herramientas de comunicación interna adecuadas y con la suficiente claridad para lograr	
	el cumplimiento de objetivos.	D13: Déficit anual de presupuesto de al menos 10%
		D15: Escasos programas de obtención de capital para la operación de la
	F10: Equipo humano con preparación nacional e internacional.	Fundación
Diagnóstico externo	F13: Talento humano comprometido y con alto nivel académico para cumplir con la oferta	<b>D16:</b> Dependencia económica, política y financiera de la Fundación
	educativa de la Fundación.	Internacional ChildreachMinisteries
	<b>F14:</b> Beneficiarios satisfechos y agradecidos con la labor de la Fundación en materia educativa, salud y orientación familiar.	
	F17: Servicios educativos (Educación General Básica), Servicios médicos y Orientación	
	Familiar.	
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
	F2, F3, F17 - O1, O5: Desarrollo de la Escuela Comunitaria de Inglés para Adolescentes y	D3, D4 - O1: Diseñar los manuales de procesos para la Fundación Nuevos
O1: Incremento en el número de beneficiarios de los proyectos	Adultos	Amigos, teniendo en consideración la estructura organizacional y las reformas
de ayuda social de la Fundación	F7 F10 O0 11 (C 1/ 1 1) (C 1/ 1 1) (C 1/ 1 1)	curriculares educativas vigentes
O3: Posibilidad de tener voluntarios adolescentes y adultos para	F7, F10 - O9: Identificación de alianzas estratégicas con otras ONG's auspiciadas por ChildreachMinisteries para el intercambio de mejores prácticas y estrategias de generación de	D10 - O9: Desarrollo del manual de selección y contratación de personal fundamentado en alianzas estratégicas con otras instituciones educativas, de
gestionar mejor los proyectos de ayuda	Fondos	salud y orientación familiar
O5: Desarrollo de proyectos conjuntos con organizaciones	Polidos	Salud y offentación familia
internacionales y gubernamentales		D10, D13, D16 - O1,O3,O5: Implementación del plan de promoción social y
O7: Potencial desarrollo de las tecnologías de la información		apoyo monetario para la obtención de fondos para la construcción de
para comunicación con los aportantes y padrinos	F8 - O7: Implementación una la plataforma de comunicación internacional para la	instalaciones propias de la Fundación Nuevos Amigos en el Sector de La
F	fidelización de los aportantes y padrinos a nivel nacional e internacional	Comuna
	F14, F17 - O5,O7: Implementación del plan de comunicación social sobre los impactos del	
O9: Potencial para el desarrollo de alianzas estratégicas	trabajo de la Fundación en el Sector de La Comuna	
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
	F3,F7, F13, F17 - A4, A7: Implementación de los cursos de bachillerato en la Escuela	D15, D16 - O5, O9 Desarrollo de proyectos de inversión social con fines de lucro
A4: Restricciones políticas para la operación de proyectos	cumpliendo con los requisitos exigidos por el Gobierno Nacional	organizados por la comunidad.
sociales de Fundaciones y ONG's	cumpricino con los requisitos exiginos por el Gooletho Ivacional	
	<b>F2, A4:</b> Implementación de un sistema de Auditorias Financieras y De gestión a los procesos	D3, D4 - A7: Desarrollo de programas complementarios a los esfuerzos
A5: Políticas tributarias que afecten al ingreso de capitales para	operacionales de la Fundación	Gubernamentales en materia de apoyo social a personas de escasos recursos o
las Fundaciones	operational de la l'anditeion	capacidades especiales
		D12 - A7:Implementar un plan de relaciones públicas para la obtención de
	F10, F14, F17 - A7: Implementación del programa de promoción " Adopta un Futuro"	fondos para la construcción del Consultorio Médico y el área de Orientación Familiar fuera de la Escuela
A6: Políticas de reducción de subsidios que encarecen los		Familiar luera de la Escuela
proyectos		

### CAPÍTULO IV

# PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA"FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS" PERIODO 2013 - 2018

La propuesta de plan estratégico para la Fundación Nuevos Amigos, se basa en el diagnóstico estratégico expuesto en el capítulo anterior; esto permite definir el direccionamiento estratégico, la estrategia corporativa, los objetivos, las estrategias, planes operacionales y presupuesto.

## 4.1 Antecedentes del plan estratégico

La construcción del Plan Estratégico de Fundación Nuevos Amigos para el período actual ha sido un proceso largo de nueve meses, en los cuales se ha trabajado con participación y el apoyo institucional como de profesionales.

## 4.2 Direccionamiento estratégico

### 4.2.1 Valores institucionales

Los valores desempeñan un rol especial en la unidad de una empresa, ya que podrá poner énfasis en el crecimiento y desarrollo de todo su personal como del cumplimiento de sus objetivos y metas, los valores suelen consolidar una empresa llenándola de fuerza y poder frente a otras que no las tienen.

Dentro de la valoración se realizó la matriz Axiológica y el respectivo taller práctico, por lo cual se ha definido los siguientes valores para la Fundación Nuevos Amigos:

- Ayuda social: a la comunidad del sector, voluntariado al percibir nada a cambio.
- Principios Cristianos: educar a los niños y sus familias para que desarrollen estilos de vida cristianos.

• **Honestidad:** demostrar seguridad y confianza, lo que se propone se realiza.

• Amor: cariño de los maestros a los niños.

• **Respeto:** Hacia los demás para los niños, padres y personal de la fundación.

• Calidad: ofrecer siempre el mejor esfuerzo educando a los niños.

Los valores definen el comportamiento organizacional y se relacionan también con aquellos que practica el principal socio estratégico la Fundación Childreach Ministries; en tal virtud se pretende ampliar esta relación en el futuro.

4.2.2 Definición de la misión

La misión de la Fundación Nuevos Amigos es:

Ayudar en la educación, salud y orientación familiar a los niños de escasos recursos económicos y sus familias en el barrio La Comuna y sus alrededores, a través de programas activos que garanticen la participación económica y social de personas e instituciones nacionales e internacionales, logrando el buen vivir de los beneficiarios respetando los principios cristianos.

4.2.3 Definición de la visión

La visión planteada para la Fundación es la siguiente:

Consolidarse para el año 2018 como la Fundación de mayor el éxito en el sector Norte de la ciudad, en materia de la educación de niños y jóvenes beneficiarios y sus familias creando una comunidad educativa con espíritu y vocación al servicio social, obteniendo el reconocimiento local e internacional de la comunidad y los aportantes.

113

#### 4.2.4 Políticas administrativas

Las políticas son normas que rigen a las organizaciones y se encuentran definidas previamente, con el fin de brindar lineamientos a los empleados en la toma de decisiones en determinadas situaciones, dentro de la propuesta de la planificación estratégica para la Fundación Nuevos Amigos, se contemplan políticas generales, que se presentan a continuación:

### Políticas generales:

- a. Fundación Nuevos Amigos, tiene como fin fundamental brindar apoyo a niños y familias de beneficiarios, de ahí que todo el personal debe respetar la misión, visión y valores, actuando bajo esos preceptos en todo momento.
- b. Los servicios de brinda la fundación se enmarcan en la actividad educativa en el nivel de Educación General Básica hasta Bachillerato, Servicios de salud para los niños, jóvenes y familias beneficiarias; y, Servicios de orientación familiar.
- c. Nuevo Amigos, propende al desarrollo intelectual de las personas, para ello destina todos los recursos obtenidos a través de donaciones y aportes nacionales y extranjeros a esta actividad.
- d. La Fundación deberá mantener un registro diario, mensual y presentar informes semestrales de la ejecución presupuestaria de los aportes obtenidos.
- e. Todos los miembros de la fundación deberán ser cristianos y haber sido formados en estos valores para poder participar del diseño de proyectos, la exigencia para el voluntariado es demostrar su formación cristiana con libertad de culto.

- f. Es deber de cada miembro activo y personal que labora en la institución el cumplimiento de las políticas y planes desarrollado en el presente documento.
- g. Es menester de los directivos comunicar a todos los miembros de la Fundación los cambios potenciales en la estructura, planificación y objetivos de la misma, a fin, de que todos los involucrados en la operación de la Fundación modifiquen sus planes operativos y ajusten los presupuestos.
- h. Es obligatorio el seguimiento a los Padrinos de los niños y el envío constante de información de parte de la Fundación y el Niño y Familia beneficiarios.

## Del personal educativo, de salud y de orientación familiar

 a. En lo referente a horarios, el personal de cada área de servicios deberá cumplir con los siguientes:

Cuadro N° 18: Horarios de Trabajo

Área de Servicio	Días Laborables	Horarios
Personal Educativo	Lunes a Viernes	7:00 a 15:00
Personal de Servicios de Salud	Lunes a Viernes	14:00 a 18:00
	Sábado	7:00 a 14:00
Personal de Orientación	Lunes a Viernes	7:00 a 14:00
Familiar	Sábado	7:00 a 14:00

- El capital humano de la Fundación Nuevos Amigos deberá ingresar al lugar del trabajo en los horarios determinados.
- c. El lunch tendrá una duración de 30min.
- d. Las instalaciones de la Fundación deberán mantenerse limpias, cada maestra debe encargarse del aula asignada, para lo cual se establecerá un calendario de actividades para la revisión, supervisión, limpieza y mantenimiento de las instalaciones.

- e. Todo el personal de la Fundación es responsable de tener un buen uso de todo el material didáctico que este a su cargo.
- f. No se permitirá bajo ningún concepto el ingreso de personas extrañas a la institución, personal en estado de embriaguez o que haya consumido drogas.
- g. El personal deberá cumplir con el uso de uniformes y las políticas de uso de las instalaciones.
- h. El personal de servicios médicos deberá llevar un registro diario de los insumos utilizados para la atención de los niños y jóvenes.

## De la planificación estratégica y operativa

- a. Es responsabilidad de la Dirección de la Fundación el proceso de planificación corporativa, para ello se servirá de los informes, documentación y balances económicos resultado de la ejecución de los proyectos de ayuda social ejecutados.
- b. La planificación deberá ser compartida con todo el personal una vez por año y previo al inicio del Año lectivo, será fundamental que esté relacionado con las Reformas Curriculares y los aspectos legales exigidos por los diferentes Ministerios e Instituciones Gubernamentales de Control.
- c. Cada área es responsable del diseño de los planes operacionales en correspondencia con el direccionamiento estratégico propuesto por los directivos.
- d. La planificación debe tomar en cuenta los proyectos en ejecución antes de ser cambiada o modificada.
- e. La responsabilidad de la consolidación y revisión del plan estratégico es de la Dirección, debiendo aprobar y publicar para todo el personal el documento final de planificación.

f. Todas las áreas de servicios deberán medirse a partir de indicadores de gestión que permiten la realización de correctivos y mejoras.

## De la formación del personal

- a. Todo el personal deberá formar parte del plan integral de desarrollo del talento humano, el mismo que deberá:
  - Brindar capacitación constante y oportuna al personal que labora en la Fundación, con el propósito que cumplan con los objetivos estratégicos planteados.
  - Definir los perfiles y funciones del personal requerido para la Fundación.
  - Llevar a cabo reuniones de trabajo constantes para evaluar los resultados que se están obteniendo, para generar nuevas estrategias e implementarlas.
  - El personal tendrá beneficios adicionales a su remuneración siempre que la Dirección los apruebe y se obtenga un respaldo económico.
- b. Se buscará el desarrollo personal a través de incentivos familiares y charlas de orientación familiar para el personal.

### De la obtención de Fondos

- a. Los fondos se podrán obtener a través de aportes en dinero y especies, donaciones y voluntariado de instituciones nacionales e internacionales, según lo permita la legislación ecuatoriana vigente.
- Las gestiones de capital son exclusiva responsabilidad de la dirección o de personas o departamentos delegados de ésta.

- c. Los fondos deberán ser depositados en las cuentas de la Fundación, de encontrarse irregularidades la responsabilidad será directa de la Dirección o de sus delegados para administrar los Fondos.
- d. Todos los gastos que incurra la Fundación debe ser debidamente planificados al igual que los ingresos, para así tener una base sólida que contribuya al buen manejo de sus recursos.
- e. Semestralmente se deberá realizar un evento de rendición de cuentas ante el personal y los aportantes.

### 4.3 Revisión del ambiente interno de la Fundación Nuevos Amigos

Previo al diseño de los objetivos estratégicos y estrategias para la fundamentación, es importante destacar las fortalezas y debilidades más relevantes; estas se han seleccionado en función de la calificación obtenida en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), para a partir de estas fuerzas consolidar los planes y acciones para la mejora estratégica de la institución:

### **Fortalezas**

- **F2:** Existencia de sistemas de control de la ejecución presupuestaria (excedente / déficit de fondos).
- **F3:** Capacidad de toma de decisiones por parte de los directivos de la Fundación.
- **F6:** Instalaciones educativas permiten el aporte tecnológico en la educación.
- F7: Destacado trabajo en equipo para cada una de las áreas de la Fundación.
- **F8:** Herramientas de comunicación interna adecuadas y con la suficiente claridad para lograr el cumplimiento de objetivos.
- **F10:** Equipo humano con preparación nacional e internacional.
- **F13:** Talento humano comprometido y con alto nivel académico para cumplir con la oferta educativa de la Fundación.

- **F14:** Beneficiarios satisfechos y agradecidos con la labor de la Fundación en materia educativa, salud y orientación familiar.
- F17: Servicios educativos (Educación General Básica), Servicios médicos y Orientación Familiar.

### **Debilidades**

- **D3:** No existe planificación estratégica para toda la Fundación
- **D4:** No se encuentra definidos los procesos gobernante, productivos y de apoyo
- **D10:** Alto nivel de rotación en el staff de docentes
- **D12:** Escasa infraestructura para satisfacer la demanda de servicios educativos en el sector de La Comuna
- **D13:** Déficit anual de presupuesto de al menos 10%
- **D15:** Escasos programas de obtención de capital para la operación de la Fundación
- **D16:** Dependencia económica, política y financiera de la Fundación Internacional Childreach Ministries.

## 4.4 Revisión del ambiente externo de la Fundación Nuevos Amigos

De similar forma, se han definido las oportunidades y amenazas de mayor relevancia según las calcificaciones expuestas en la Matriz de Evaluación de Factores Externos. Las oportunidades más relevantes a tener en cuenta en la planificación son:

- O1: Incremento en el número de beneficiarios de los proyectos de ayuda social de la Fundación
- O3: Posibilidad de tener voluntarios adolescentes y adultos para gestionar mejor los proyectos de ayuda
- **O5:** Desarrollo de proyectos conjuntos con organizaciones internacionales y gubernamentales
- **O7:** Potencial desarrollo de las tecnologías de la información para comunicación con los aportantes y padrinos

• **O9:** Potencial para el desarrollo de alianzas estratégicas

Las amenazas de mayor impacto para la Fundación son:

- A4: Restricciones políticas para la operación de proyectos sociales de Fundaciones y ONG's
- A5: Políticas tributarias que afecten al ingreso de capitales para las Fundaciones
- A6: Políticas de reducción de subsidios que encarecen los proyectos
- A7: Proyectos del Gobierno Nacional que sustituyen el trabajo de las Fundaciones
- A8: Reducción de los aportes de auspiciantes internacionales

Los objetivos según el cruce de fuerzas derivadas del FODA son:

### **OBJETIVOS FO**

- FO1: Implementar proyectos complementarios a la educación formal orientados a otros segmentos de la población de La Comuna.(F2, F3, F17 -O1, O5)
- FO2: Propiciar espacios para el intercambio de experiencias comunitarias de apoyo con otras instituciones de características similares en el Ecuador y fuera de él.(F7, F10 O9)
- FO3: Adoptar modelos de comunicación eficientes, soportados en la tecnología de la información disponible.(F8 O7)
- FO4: Fortalecer la participación de la ciudadanía en las actividades de educación, orientación y salud de la fundación.(F13, F17 O3)
- FO5: Dar a conocer la labor de la Fundación Nuevos Amigos a la comunidad nacional e internacional.(F14, F17 - O5, O7)

### **OBJETIVOS DO**

- DO1: Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en la gestión operativa de la Fundación Nuevos Amigos (D3, D4 - O1).
- DO2: Mejorar el aprovisionamiento del talento humano respetando los valores de la organización y valores cristianos(D10 O9).
- DO3: Mejorar significativamente la comunicación de resultados de la Fundación Nuevos Amigos a la comunidad (D10, D13, D16 O1, O3, O5).
- DO4: Garantizar el incremento del capital operacional para los proyectos de la Fundación (D15, D16 - O5, O9).

### **OBJETIVOS FA**

- FA1: Aumentar la cobertura de beneficiarios en el sector de La Comuna (F3, F7, F13, F17 A4, A7).
- FA2: Prever medidas de control presupuestario que garanticen la optimización de los capitales captados en el mercado nacional y extranjero (F2 A4).
- FA3: Consolidar el plan de obtención de capital a través de padrinos en la ciudad de Quito y en general en todo el país (F10, F14, F17 A7).

### **OBJETIVOS DA**

- DA1: Desarrollar programas complementarios a los esfuerzos Gubernamentales en materia de apoyo social a personas de escasos recursos o capacidades especiales (D3, D4 - A7).
- DA2: Obtener el apoyo de la comunidad e instituciones privadas, nacionales e internacional para la construcción de instilaciones propias en materia de salud y orientación familiar (D12 - A7).

# 4.5 Descripción de proyectos y planes operativos

Para cada estrategia se propone un proyecto y plan operativo, cada uno ha sido definido en función del tiempo de implementación.

Los proyectos y planes operativos fueron diseñados bajo el modelo o enfoque de marco lógico e implementado previa confirmación de fondos y de los aportantes, además se describe las actividades, responsables, indicadores y presupuesto por cada uno.

 $Tabla\ N^{\circ}\ 5:\ Plan\ operativo\ para\ el\ proyecto\ de\ escuela\ comunitaria\ de\ inglés\ ''Yes,\ yes\ La\ Comuna\ Habla\ Inglés''$ 

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:	FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS						
OBJETIVO:	FO1: Implementar proyectos complementarios a la educación formal orientados a otros segmentos de la población de La Comuna. (F2, F3, F17 - O1, O5)						
ESTRATEGIA:	Desarrollo de la Escuela Comunitaria de Inglés para Adolescentes y Adultos						
PROYECTO:	Escuela Comunitaria de Ing	lés "Yes, yes La	Comuna Hab	la Inglés"			
Actividades	Responsable	Recursos requeridos	Indicador	Meta	Duración en días		
Identificación de la Población Beneficiaria en Número y Características	Dirección	\$ 300,00			15		
Elaboración del mapa de involucrados	Dirección	\$ 0,00		15% de la PEA entre	1		
Diseño de los programas de enseñanza del idioma ingles	Personal Docente Área Inglés	\$ 0,00			60		
Selección y contratación de profesores (voluntarios)	Personal Docente Área Inglés	\$ 0,00	Población Beneficiaria		15		
Elaboración de materiales y evaluaciones	Docentes y Voluntarios	\$ 0,00	/ Población	los 22 y 45	90		
Elaboración de políticas de aprendizaje	Docentes y Voluntarios	\$ 0,00	adolescente	años que vive en el Sector	2		
Fijación y determinación del presupuesto	Dirección	\$ 0,00	y adulta de	de La	5		
Presentación a la Dirección y a los Aportantes ( ChildrenaeMinisteries, Municipio de Quito, SECAP y Empresa Privada)	Dirección	\$ 0,00	la Comuna	Comuna	1		
Aprobación de los aportes	Aportantes	\$ 1.200,00	1		90		
Implementación de la Escuela Yes, Yes La Comuna Habla Inglés	Dirección, Docentes y Voluntarios	\$ 15.000,00			180		
TOTAL		\$ 16.500,00			459		

 $Tabla\ N^{\circ}\ 6:\ Plan\ operativo\ para\ la\ puesta\ en\ marcha\ del\ primer\ simposio\ anual\ de\ organizaciones\ No\ Gubernamentales\ apoyadas\ por$   $Childrenae\ Ministeries\ en\ Am\'erica\ Latina$ 

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:	FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS						
OBJETIVO:	1 1	FO2: Propiciar espacios para el intercambio de experiencias comunitarias de apoyo con otras					
020221+00	instituciones de características similares		,				
ESTRATEGIA:	Identificación de alianzas estratégicas c				Ministeries		
ESTRITEGIA.	para el intercambio de mejores prácticas						
PROYECTO:	Puesta en marcha del Primer Simposio		zaciones No C	Gubernament	ales		
TROTECTO:	apoyadas por ChildrenaeMinisteries en	América Latina					
		Recursos			Duración		
Actividades	Responsable	requeridos	Indicador	Meta	en días		
Contacto con ChildrenaeMinisteries	Dirección	\$ 0,00	Número de	60% de	5		
Propuesta para el desarrollo del Simposio	Dirección	\$ 0,00	ONG's	ONG´sFin	5		
Contacto con ONG's relacionadas con		¢ 0 00	participante	anciadas			
Ministeries	Dirección	\$ 0,00	s en el	por	25		
Diseño del evento	Dirección	\$ 600,00	Simposio /	Childrenae	25		
Presentación y promoción ante las ONG´s a		Ф 1 000 00	Número de	Ministerie			
participar	Dirección, Encargados y Voluntarios	\$ 1.000,00	ONG's	S	5		
Seguimiento y confirmación del evento	Dirección, Encargados y Voluntarios	\$ 0,00	beneficiada		20		
Fijación y determinación del presupuesto	Dirección y Aportantes	\$ 0,00	s por		3		
Ejecución del Evento	Dirección, Encargados y Voluntarios	\$ 3.000,00	Childrenae		1		
Elaboración de memorias virtuales	Encargados	\$ 400,00	Ministeries		30		
Envío y Retroalimentación	Encargados	\$ 140,00			1		
TOTAL	1	\$ 5.140,00			120		

 $Tabla \ N^{\circ} \ 7: Plan \ operativo \ para \ el \ proyecto \ plataforma \ de \ comunicación \ web \ 2.0 \ para \ la \ Fundación \ Nuevos \ Amigos$ 

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:	FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS						
OBJETIVO:	FO3: Adoptar modelos de comunicación eficientes, soportados en la tecnología de la información disponible. (F8 - O7)						
ESTRATEGIA:		mplementación una la plataforma de comunicación internacional para la fidelización de los aportantes padrinos a nivel nacional e internacional					
PROYECTO:	Plataforma de comunicación web 2.0 par	a la Fundación Nuev	os Amigos		_		
		Recursos			Duración en		
Actividades	Responsable	requeridos	Indicador	Meta	días		
Contacto con proveedores de servicios de diseño multimedia y software	Dirección	\$ 0,00	Número de herramienta	70%	15		
Solicitud del desarrollo del proyecto		00.00	S				
integral de comunicación	Dirección	\$ 0,00	implementa		2		
Recepción del proyecto	Dirección	\$ 0,00	das /		20		
Análisis de la propuesta técnica (web, redes sociales, correo)	Dirección	\$ 0,00	Número de herramienta	nerramienta s propuestas por el	1		
Análisis de la propuesta gráfica (interfaz)	Dirección	\$ 0,00	-		1		
Análisis económico	Dirección y Aportantes	\$ 0,00	proveedor		5		
Aprobación e implementación	Dirección	\$ 1.800,00			1		
Diseño y Pruebas de funcionamiento	Usuarios, Padrinos, Aportantes y Sociedad en General	\$ 0,00			90		
Administración de la Plataforma	Proveedor	\$ 600,00			0		
TO	OTAL	\$ 2.400,00			135		

Tabla  $N^{\circ}$  8: Plan operativo para el programa de voluntariado "De verdad somos amigos"

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:	FU!	FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS					
OBJETIVO:	FO4: Fortalecer la participación de la ciudadanía en las actividades de educación,						
Observo.	orientación y salud de la fundación. (F13, F17 - O3)						
ESTRATEGIA:	Diseño del programa de Volunt	tariado para la	Población del se	ctor de La Comu	na		
PROYECTO:	Programa de Voluntariado "De	verdad Somos	Amigos"				
		Recursos Duracio					
Actividades	Responsable	requeridos	Indicador	Meta	en días		
Publicación del anuncio de voluntaria a través	Dirección		Número de	10 Voluntarios	15		
de la plataforma Web 2.0 de la Fundación y	\$ 0,00 Voluntarios para						
Carteleras en el Sector de la Comuna			seleccionados/	actividades de			
Entrevista y selección de los voluntarios	Docentes y DOBE	\$ 50,00	Total de	servicio	1		
Capacitación de los voluntarios	Docentes y DOBE	\$ 65,00	Voluntarios	comunitario	60		
Ambientación y formación cristiana	Docentes y DOBE	\$ 65,00	postulantes		15		
Inicio de actividades de voluntariado	Docentes y Voluntarios	\$ 0,00			60		
TOTAL		\$ 180,00			151		

Tabla  $N^{\circ}$  9: Plan operativo proyecto anuario social "Nuevos Amigos - Nuevos Retos"

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:	FUN	FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS				
OBJETIVO:	FO5: Dar a conocer la labor de la Fundación Nuevos Amigos a la comunidad nacional e					
OBJETIVO:	internacional. (F14, F17 - O5, O	7)				
ESTRATEGIA:	Implementación del plan de com		al sobre los impa	actos del trabajo	de la	
ESTRATEGIA:	Fundación en el Sector de La Co	muna				
PROYECTO:	Anuario Social "Nuevos Amigos	s - Nuevos Reto	os"			
		Recursos			Duración	
Actividades	Responsable	requeridos	Indicador	Meta	en días	
Selección y procesamiento de la información	Dirección	\$ 0,00	Número de	1	20	
Contratación Imprenta para producción del material	Dirección	\$ 0,00	Publicaciones		1	
Revisión de diagramación y materiales de impresión	Dirección	\$ 0,00	del Anuario		20	
Revisión y aprobación de machote	Dirección	\$ 0,00	Social		8	
Impresión del material	Proveedor	\$ 1.500,00 "Nuevos				
	Amigos,					
	\$ 0,00 Nuevos					
Distribución	Administración y DOBE		Retos		1	
TOTAL		\$ 1.500,00			60	

Tabla N° 10: Plan operativo para el levantamiento e implementación de procesos para la Fundación Nuevos Amigos

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:	FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS					
OBJETIVO:	DO1: Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en la gestión operativa de la Fundación Nuevos Amigos (D3, D4 - O1).					
ESTRATEGIA:	Diseñar los manuales de procesos para la Fundación Nuevos Amigos, teniendo en consideración la structura organizacional y las reformas curriculares educativas vigentes					
PROYECTO:	Levantamiento e implementación de procesos para la F	fundación Nue	evos Amigos			
Actividades	Responsable	Recursos requeridos	Indicador	Meta	Duración en días	
Contratación profesional de procesos para la Fundación	Dirección	\$ 1.500,00	Número de procesos	60%	20	
Levantamiento de procesos (cursogramas de proceso)	Coordinación de calidad	\$ 0,00	efectivamente implementados		120	
Definición de la estructura departamental	Coordinación de calidad	\$ 0,00	/ Número de		10	
Elaboración del mapa de procesos (procesos gobernantes, productivos y de apoyo)	Coordinación de calidad	\$ 0,00	procesos levantados		5	
Definición de entradas, salidas y recursos	Coordinación de calidad y resto de la organización	\$ 0,00			10	
Determinación de procedimientos y actividades	Coordinación de calidad y resto de la organización	\$ 0,00			20	
Diseño de flujo diagramaciones de procesos	Coordinación de calidad	\$ 0,00			60	
Diseño de registros para cada proceso	Coordinación de calidad y resto de la organización	\$ 0,00			10	
Socialización de los procesos – Capacitación	Coordinación de calidad	\$ 500,00			1	
Implementación	Coordinación de calidad y resto de la organización	\$ 0,00			180	
T	OTAL	\$ 2.000,00			436	

 $Tabla\ N^{\circ}\ 11:\ Plan\ operativo\ para\ el\ diseño\ de\ un\ manual\ de\ perfiles\ y\ competencias\ laborales\ para\ los\ cargos\ del\ personal\ de\ la$  Fundaci'on

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:	FUN	FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS					
OBJETIVO:	DO2: Mejorar el aprovisionam	niento del tale	nto humano	respetando los	valores de la		
OBJETIVO.	organización y valores cristianos	organización y valores cristianos (D10 - O9).					
ESTRATEGIA:	Desarrollo del manual de seleccio				alianzas		
ESTRATEGIA.	estratégicas con otras institucione						
PROYECTO:	Manual de Perfiles y Competencia	as laborales par	a los cargos de	l personal de la F	undación		
		Recursos Dura					
Actividades	Responsable	requeridos	Indicador	Meta	en días		
Levantamiento de perfiles y determinación de	Dirección y Administración	\$ 150,00	Número de	100%	30		
las competencias		\$ 150,00	perfiles				
Evaluación del perfil del talento humano actual	Dirección y Administración	\$ 35,00	levantados /		45		
Definición de funciones estándar por cada cargo	Dirección y Administración	\$ 0,00	Total cargos		15		
	Dirección y Administración \$ 0,00 en la						
Elaboración de los manuales de cargo		Ψ 0,00	Fundación		15		
TOTAL		\$ 185,00			105		

Tabla N° 12: Plan operativo para el diseño de una campaña en internet para la obtención de donaciones para la construcción de instalaciones propias para la escuela Nuevos Amigos.

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:	FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS						
OBJETIVO:	DO3: Mejorar significativamente la comunicación de resultados de la Fundación Nuevos Amigos a la comunidad (D10, D13, D16 - O1, O3, O5).						
ESTRATEGIA:	Implementación del plan de promoción social y apoyo monetario para la obtención de fondos para la construcción de instalaciones propias de la Fundación Nuevos Amigos en el Sector de La Comuna						
PROYECTO:	Campaña en internet para la obten instalaciones propias para la Escue		-	nstrucci	ón de		
		Recursos			Duración		
Actividades	Responsable	requeridos	Indicador	Meta	en días		
Diseño de plan de recaudación de fondos	Dirección, Empresas Publicitaria	\$ 12.000,00	Aporte	30%	210		
Selección del público objetivo	Dirección, Empresas Publicitaria	\$ 0,00	económico		5		
Definición del aporte necesarios para la		\$ 0.00	recibido / Aporte				
construcción del edificio	Fundación Nuevos Amigos	\$ 0,00			1		
Identificación del aporte por persona	Dirección	\$ 0,00	económico		1		
Publicación en Internet sobre las formas de		¢ 0 00	necesario				
contribuir con el dólar de la Amistad	Empresa Publicitaria	\$ 0,00	para la		1		
Selección de puntos de aporte en Supermercados	Dirección, Empresa Publicitaria	\$ 2.300,00	construcción		45		
Campaña por internet y plataforma web 2.0	Empresa Publicitaria	\$ 4.000,00					
Periodo de recaudación	Dirección	\$ 0,00			120		
Evaluación y cuantificación de los ingresos		\$ 0,00					
conseguidos	Dirección	\$ 0,00			5		
TOTAL		\$ 18.300,00			388		

 $Tabla \ N^{\circ} \ 13: Plan \ operativo \ para \ el \ diseño \ de \ proyecto \ textiles \ comunitarios \ y \ huertos \ familiares \ para \ consumo \ local$ 

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:	FUNDACIÓ	N NUEVOS	AMIGOS		
OBJETIVO:	DO4: Garantizar el incremento del capital operacional para los proyectos de la Fundación (D15, D16 - O5, O9).				
ESTRATEGIA:	Desarrollo de proyectos de inversión social con fines de lucro organizados con la comunidad				n la
PROYECTO:	Proyecto Textiles Comunitarios y Huer	tos Familiare	s para consum	o local	
		Recursos			Duració
Actividades	Responsable	requeridos	Indicador	Meta	n en días
Identificación del problema	Dirección	\$ 0,00		50%	30
Matriz de involucrados	Dirección	\$ 0,00			2
Matriz de problemas del negocio textil y el	Dirección	\$ 0,00	Número de		
huerto familiar		\$ 0,00	proyectos		2
Matriz de objetivos del negocio textil y el huerto familiar	Dirección	\$ 0,00	factibles / Número de		2
Alternativas para la creación	Dirección	\$ 0,00	proyectos		5
Financiamiento requerido	Dirección	\$ 0,00	planteados		10
Identificación de posibles aportantes	Dirección	\$ 0,00			30
Gestión de recursos financieros	Dirección	\$ 200,00			90
Voluntarios a participar en los Proyectos	Dirección, Administración y Docentes	\$ 0,00			45
Ejecución	Dirección, Administración y Docentes	\$ 0,00			365
TOTAL	L	\$ 200,00			581

Tabla N° 14: Plan operativo para la determinación de la factibilidad de ampliación de la oferta educativa, presupuesto para la ampliación, base legal y documentación de acreditación ante el Ministerio de Educación

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:	FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS				
OBJETIVO:	FA1: Aumentar la cobertura de beneficiarios en el sector de La Comuna (F3, F7, F13, F17 - A4, A7).				
ESTRATEGIA:	Implementación de los cursos de bachiller exigidos por el Gobierno Nacional	ato en la Escue	ela cumpliendo	con los rec	quisitos
PROYECTO:	Factibilidad de ampliación de la oferta Educativa Presupuesto para la ampliación Base legal y documentación de acreditación ante el Ministerio de Educación				
	Recursos   Dura				
Actividades	Responsable	requeridos	Indicador	Meta	en días
Identificación del problema	Dirección	\$ 0,00		15% de	30
Matriz de Marco Lógico	Dirección	\$ 0,00		la PEA	50
Alternativas para ampliación y necesidades de infraestructura	Dirección, Administración y Docentes	\$ 0,00	Población Beneficiaria	entre los 22 y 45	10
Financiamiento requerido	Dirección, Administración y Docentes	\$ 0,00	/ Población	años que	5
Identificación de posibles aportantes	Dirección, Administración y Docentes	\$ 0,00	adolescente	vive en	30
Gestión de recursos financieros	Dirección, Administración y Docentes	\$ 4.500,00	y adulta de la	el Sector	90
Desarrollo de línea base	Dirección, Administración y Docentes	\$ 0,00	Comuna	de La	1
Auditoria del Ministerio de Educación	Ministerio de Educación	\$ 1.200,00		Comuna	4
Aprobación de la ampliación del servicio educativo	Dirección, Administración y Docentes \$ 0,00				
TOTAL		\$ 5.700,00			221

Tabla  $N^{\circ}$  15: Plan operativo para la implementación del plan de auditorias

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:	FUNDAC	FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS			
OBJETIVO:	FA2: Prever medidas de control presupuestario que garanticen la optimización de los capitales captados en el mercado nacional y extranjero (F2 - A4).				
ESTRATEGIA:	Implementación de un sistema de Auditorias Financieras y De gestión a los procesos operacionales de la Fundación				esos
PROYECTO:	Plan de auditorias				
		Recursos			Duración
Actividades	Responsable	requeridos	Indicador	Meta	en días
Formación de auditores internos y externo para	Dirección			15% de la	15
procesos y finanzas / Selección de empresa		\$ 2.000,00	Población	PEA entre los	
auditora externa			Beneficiaria	22 y 45 años	
Diseño de políticas de auditoría	Dirección	\$ 0,00	/ Población	que vive en el	1
Determinación de equipos según el macro proceso	Dirección, Administración, Docencia	\$ 0,00	adolescente	Sector de La	1
Elaboración de cronograma de auditorías	Dirección y Administración	\$ 0,00	y adulta de	Comuna	1
Aplicación de auditorias	Dirección, Administración, Docencia	\$ 0,00	la Comuna		5
TOTAL		\$ 2.000,00			23

Tabla  $N^{\circ}$  16: Plan operativo proyecto " adopta un futuro" para la obtención de nuevos padrinos locales

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:	FUNDACIÓN NUEVOS AMIGOS				
OBJETIVO:	FA3: Consolidar el plan de obtención de capital a través de padrinos en la ciudad de				
Objetivo:	Quito y en general en todo el p	oaís (F10, F14	l, F17 - A7).		
ESTRATEGIA:	Implementación del programa	Implementación del programa de promoción " Adopta un Futuro"			
PROYECTO:	Proyecto " Adopta un Futuro"	para la obten	ción de nuevo	s padrinos loc	ales
	Recursos Duración				
Actividades	Responsable	requeridos	Indicador	Meta	días
Elaboración de la Matriz de involucrados	Dirección	\$ 0,00	Número de	50 nuevos	40
Meta de padrinos a conseguir	Personal Docente Área Inglés	\$ 0,00	Nuevos	padrinos	1
Plan de financiamiento para los padrinos	Personal Docente Área Inglés	\$ 0,00	Padrinos	que aporten	1
Promoción en medios e internet para la obtención de		\$ 4.000,00	conseguidos	con 50	
padrinos	Docentes y Voluntarios	\$ 4.000,00	/ Número	dólares	
Campaña de afiliación	Dirección	\$ 2.500,00	de personas	mensuales	90
Evento de relaciones públicas "Adopta un Futuro"	Docentes y Voluntarios	\$ 5.000,00	contactadas		3
Seguimiento y evaluación de los resultados	Dirección	\$ 0,00			15
TOTAL		\$ 11.500,00			150

Tabla N° 17: Plan operativo desarrollo del programa "Amigos del Trabajo" relacionado con la inclusión de personas con capacidad especiales en los proyectos de inversión social con fines de lucro de la Fundación

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:	FUN	NDACIÓN NUE	EVOS AMIG	OS	
OBJETIVO:	DA1: Desarrollar programas com				
	apoyo social a personas de escasos				
ESTRATEGIA:	Desarrollo de programas complementarios a los esfuerzos Gubernamentales en materia de apoyo				
LOTRITEGIA.	social a personas de escasos recursos o capacidades especiales				
PROYECTO:	Desarrollo del Programa "Amigos o				
TROTECTO.	capacidad especiales en los proyect	os de inversión s	ocial con fine	s de lucro de l	a Fundación
		Recursos			
Actividades	Responsable	requeridos	Indicador	Meta	Duración en días
Identificación del problema	Dirección	\$ 0,00	Número de	5% de la	30
Matriz de involucrados	Dirección	\$ 0,00	personas	población	50
Alternativas para la inclusión de personas con	Dirección		trabajando	con	
capacidades especiales en los proyectos		\$ 0,00	en los	capacidade	
productivos			proyectos	s especiales	30
Financiamiento requerido	Dirección	\$ 0,00	productivos		90
Identificación de posibles aportantes	Dirección	\$ 0,00	/ Población		1
Gestión de recursos financieros	Dirección	\$ 200,00	con		4
	Dirección, Administración y	¢ 0 00	capacidade		
Voluntarios a participar en los Proyectos	Docentes	\$ 0,00	s especiales		1
	Dirección, Administración y	\$ 0,00 en el sector			
Ejecución	Docentes	\$ 0,00	La Comuna		90
TOTAL		\$ 200,00			296

Tabla N° 18: Plan operativo para el evento de relaciones públicas "Construyendo nuevos amigos, Ayudando a su Futuro" - Capacitación en Responsabilidad Social Empresarial

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:	FUND	ACIÓN NUE	VOS AMIGOS	S	
OBJETIVO:	DA2: Obtener el apoyo de la comunidad e instituciones privadas, nacionales e internacional para la construcción de instilaciones propias en materia de salud y orientación familiar (D12 - A7).				
ESTRATEGIA:	Implementar un plan de relaciones pú Consultorio Médico y el área de Orier				rucción del
PROYECTO:	<u> </u>	Evento de relaciones públicas "Construyendo nuevos amigos, Ayudando a su Futuro" - Capacitación en Responsabilidad Social Empresarial			
Actividades	Responsable	Recursos requeridos	Indicador	Meta	Duración en días
Contacto con Aportantes (Empresa Pública y Privada)	Dirección	\$ 0,00	Aporte económico	45%	20
Diseño del Evento de Relaciones Públicas	Dirección	\$ 0,00	recibido /		15
Presentación y promoción ante las empresas	Dirección, Encargados y Voluntarios	\$ 1.000,00	Aporte		30
Seguimiento y confirmación del evento	Dirección, Encargados y Voluntarios	\$ 0,00	económico		30
Fijación y determinación del presupuesto	Dirección y Aportantes	\$ 0,00	necesario		5
Ejecución del Evento	Dirección, Encargados y Voluntarios	\$ 5.000,00	para la		2
Elaboración de memorias virtuales	Encargados	\$ 400,00	construcción		30
Recaudación de aportes	Encargados	\$ 0,00			45
TOTAL	L	\$ 6.400,00			177

### 4.6 Presupuesto

El presupuesto para la implementación de la planificación estratégica, suma 72.205,00 dólares para los próximos cinco años; el presupuesto de corto plazo asciende a 26.940 dólares a obtenerse a través de aportes y obtención de padrinos.

Tabla N° 19: Presupuesto de acciones estratégicas

	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	PRESUPUESTO
PROYECTOS	( Menos de 1 año)	( De 2 a 3 años)	(De 3 a 5 años)	TOTAL
Escuela Comunitaria de Inglés "Yes, yes La Comuna Habla Inglés"		\$ 16.500,00		\$ 16.500,00
Puesta en marcha del Primer Simposio Anual de Organizaciones No Gubernamentales apoyadas por ChildrenaeMinisteries en América Latina	\$ 5.140,00			\$ 5.140,00
Plataforma de comunicación web 2.0 para la Fundación Nuevos Amigos	\$ 2.400,00			\$ 2.400,00
Programa de Voluntariado "De verdad Somos Amigos"		\$ 180,00		\$ 180,00
Anuario Social "Nuevos Amigos - Nuevos Retos"	\$ 1.500,00			\$ 1.500,00
Levantamiento e implementación de procesos para la Fundación Nuevos Amigos		\$ 2.000,00		\$ 2.000,00
Manual de Perfiles y Competencias laborales para los cargos del personal de la Fundación		\$ 185,00		\$ 185,00
Campaña en internet para la obtención de donaciones para la construcción de instalaciones propias para la Escuela Nuevos Amigos.		\$ 18.300,00		\$ 18.300,00
Proyecto Textiles Comunitarios y Huertos Familiares para consumo local			\$ 200,00	\$ 200,00
Factibilidad de ampliación de la oferta Educativa Presupuesto para la ampliación Base legal y documentación de acreditación ante el Ministerio de Educación			\$ 5.700,00	\$ 5.700,00
Plan de auditorias		\$ 2.000,00		\$ 2.000,00
Proyecto " Adopta un Futuro" para la obtención de nuevos padrinos locales	\$ 11.500,00			\$ 11.500,00
Desarrollo del Programa "Amigos del Trabajo" relacionado con la inclusión de personas con capacidad especiales en los proyectos de inversión social con fines de lucro de la Fundación			\$ 200,00	\$ 200,00
Evento de relaciones públicas "Construyendo nuevos amigos, Ayudando a su Futuro" - Capacitación en Responsabilidad Social Empresarial	\$ 6.400,00			\$ 6.400,00
TOTAL	\$ 26.940,00	\$ 39.165,00	\$ 6.100,00	\$ 72.205,00

# CAPÍTULO V MEDICIÓN DE IMPACTOS

A continuación se establece un análisis de los impactos sociales y económicos de las acciones estratégicas para la Fundación Nuevos Amigos; el objetivo de este capítulo es definir como la ejecución de los proyectos se traduce en beneficios palpables para la población involucrada.

Para la medición de los impactos se ha utilizado un método matricial, previo a la identificación de los beneficiarios directos e indirectos en cada proyecto.

#### 5.1 Identificación de los beneficiaros

Es importante iniciar el análisis recalcando que el beneficiario de mayor importancia en toda la gestión estratégica propuesta es el barrio de La Comuna que ascienden a 2681 personas; sin embargo, para puntualizar dentro de esta población a los grupos de atención prioritaria por cada proyecto, se muestra el siguiente cuadro:

Cuadro N° 19: Beneficiarios identificados por cada proyecto

Proyectos	Beneficiarios directos	Beneficiaros indirectos
Escuela Comunitaria de Inglés "Yes, yes La Comuna Habla Inglés"	Estudiantes Jóvenes del sector de La Comuna	Padres de Familia
Puesta en marcha del Primer Simposio Anual de Organizaciones No Gubernamentales apoyadas por ChildrenaeMinisteries en América Latina	Personal y Directivos de la Fundación Nuevos Amigos	Estudiantes Familias
Plataforma de comunicación web 2.0 para la Fundación Nuevos Amigos	Personal y Directivos de la Fundación Nuevos Amigos	Estudiantes Familias
Programa de Voluntariado "De verdad Somos Amigos"	Jóvenes Padres de Familia Vecinos	Fundación Nuevos Amigos
Anuario Social "Nuevos Amigos - Nuevos Retos"	Personal y Directivos de la Fundación Nuevos Amigos	Estudiantes Familias ChildrenaeMinisteries en América Latina Aportantes Padrinos

Levantamiento e implementación de procesos para la Fundación Nuevos Amigos	Fundación Nuevos Amigos	ChildrenaeMinisteries en América Latina Aportantes Padrinos
Manual de Perfiles y Competencias laborales para los cargos del personal de la Fundación	Personal y Directivos de la Fundación Nuevos Amigos	ChildrenaeMinisteries en América Latina
Campaña en internet para la obtención de donaciones para la construcción de instalaciones propias para la Escuela Nuevos Amigos.	Personal y Directivos de la Fundación Nuevos Amigos	Estudiantes Familias
Proyecto Textiles Comunitarios y Huertos Familiares para consumo local	Familias del Sector de La Comuna	Fundación Nuevos Amigos ChildrenaeMinisteries en América Latina Aportantes Padrinos
Factibilidad de ampliación de la oferta Educativa Presupuesto para la ampliación Base legal y documentación de acreditación ante el Ministerio de Educación	Estudiantes Familias	Vecinos de otros sectores
Plan de auditorias	Fundación Nuevos Amigos	ChildrenaeMinisteries en América Latina Aportantes Padrinos
Proyecto " Adopta un Futuro" para la obtención de nuevos padrinos locales	Jóvenes Padres de Familia Vecinos	Fundación Nuevos Amigos
Desarrollo del Programa "Amigos del Trabajo" relacionado con la inclusión de personas con capacidad especiales en los proyectos de inversión social con fines de lucro de la Fundación	Personas con capacidades especiales y Familias de estas personas	Fundación Nuevos Amigos Sector Empresarial Vecinos de La Comuna
Evento de relaciones públicas "Construyendo nuevos amigos, Ayudando a su Futuro" - Capacitación en Responsabilidad Social Empresarial	Jóvenes Padres de Familia Vecinos	Fundación Nuevos Amigos Aportantes Padrinos

### 5.2 Medición de los impactos sociales

El impacto social de cada uno de los proyectos se ha calculado en correspondencia al alcance esperado de personas beneficiadas en el proceso de implementación de los proyectos. Para esto se ha utilizado como base los indicadores de gestión evaluados en el diagnóstico realizado de la Fundación Nuevos Amigos.

 $\label{eq:control_properties} Tabla~N^\circ~20\hbox{: Impacto social generado por los proyectos estratégicos propuestos} \\ para la~Fundación~Nuevos~Amigos$ 

PROYECTOS	BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIO SOCIAL ESPERADO
Escuela Comunitaria de Inglés "Yes, yes La Comuna Habla Inglés"	Estudiantes Jóvenes del sector de La Comuna	100 jóvenes por año y 110 estudiantes de la escuela
Puesta en marcha del Primer Simposio Anual de Organizaciones No Gubernamentales apoyadas por ChildrenaeMinisteries en América Latina	Personal y Directivos de la Fundación Nuevos Amigos	110 estudiantes y 10 profesionales que forman parte de la Fundación
Plataforma de comunicación web 2.0 para la Fundación Nuevos Amigos	Personal y Directivos de la Fundación Nuevos Amigos	110 estudiantes de la escuela
Programa de Voluntariado "De verdad Somos Amigos"	Jóvenes Padres de Familia Vecinos	50 personas a formarse y 110 estudiantes de la escuela
Anuario Social "Nuevos Amigos - Nuevos Retos"	Personal y Directivos de la Fundación Nuevos Amigos	110 estudiantes y al menos 55 estudiantes más en los próximos años
Levantamiento e implementación de procesos para la Fundación Nuevos Amigos	Fundación Nuevos Amigos	110 estudiantes y 10 profesionales que forman parte de la Fundación
Manual de Perfiles y Competencias laborales para los cargos del personal de la Fundación	Personal y Directivos de la Fundación Nuevos Amigos	10 profesionales que forman parte de la Fundación

Campaña en internet para la obtención de donaciones para la construcción de instalaciones propias para la Escuela Nuevos Amigos.	Personal y Directivos de la Fundación Nuevos Amigos	110 estudiantes actuales, 55 estudiantes futuros, 100 jóvenes de la escuela de idiomas, 50 personas de voluntariado, beneficiaros directos. 292 Familias a nivel indirecto
Proyecto Textiles Comunitarios y Huertos Familiares para consumo local	Familias del Sector de La Comuna	Al menos 50 cabezas de hogar en el Sector de la comuna
Factibilidad de ampliación de la oferta Educativa Presupuesto para la ampliación Base legal y documentación de acreditación ante el Ministerio de Educación	Estudiantes Familias	110 Estudiantes actuales y 55 nuevos para los próximos cinco años
Plan de auditorias	Fundación Nuevos Amigos	110 estudiantes actuales y 10 profesionales de la Fundación
Proyecto " Adopta un Futuro" para la obtención de nuevos padrinos locales	Jóvenes Padres de Familia Vecinos	110 estudiantes actuales, 55 estudiantes futuros, 100 jóvenes de la escuela de idiomas, 50 personas de voluntariado, beneficiaros directos. 292 Familias a nivel indirecto
Desarrollo del Programa "Amigos del Trabajo" relacionado con la inclusión de personas con capacidad especiales en los proyectos de inversión social con fines de lucro de la Fundación	Personas con capacidades especiales y Familias de estas personas	Al menos 15 jóvenes con capacidades especiales
Evento de relaciones públicas "Construyendo nuevos amigos, Ayudando a su Futuro" - Capacitación en Responsabilidad Social Empresarial	Jóvenes Padres de Familia Vecinos	110 Estudiantes actuales y 55 nuevos para los próximos cinco años

En total se identifica un impacto social que llega a la formación, apoyo y mejora de la calidad de vida de al menos 380 personas distribuidas en 292 familias entre 2681 habitantes del sector de La Comuna, equivalente al 14,17% del total de la población.

### 5.3 Medición de los impactos económicos

El impacto económico de los proyectos se ha medido tomando en consideración el presupuesto definido por cada actividad, para ello se definió el aporte por cada habitante del Sector de La Comuna requerido para la ejecución del plan además del beneficio a obtenerse con la implementación de cada acción estratégica.

En tal virtud, se requiere una inversión promedio de 26,93 dólares por cada habitante (2.681 personas) para lograr la implementacióndel plan tomando en cuenta un presupuesto de 72.205 dólares. Con esta proporción la siguiente tabla expone los impactos económicos esperados con la ejecución de la propuesta estratégica.

 $Tabla\ N^{\circ}\ 21: Impacto\ econ\'omico\ generado\ por\ los\ proyectos\ estrat\'egicos\ propuestos\ para\ la\ Fundaci\'on\ Nuevos\ Amigos$ 

Proyectos	Presupuesto total	Beneficio social esperado	Beneficio económico a las personas	Análisis	Relación costo beneficio
Escuela Comunitaria de Inglés "Yes, yes La Comuna Habla Inglés"	\$ 16.500,00	100 jóvenes por año y 110 estudiantes de la escuela	\$ 21.000,00	Beneficio calculado en función de una pensión anual de 100 dólares pagada en centros de enseñanza del idioma inglés cercanos al Sector.	\$ 1,27
Puesta en marcha del Primer Simposio Anual de Organizaciones No Gubernamentales apoyadas por ChildrenaeMinisteries en América Latina	\$ 5.140,00	110 estudiantes y 10 profesionales que forman parte de la Fundación	N/A	N/A	N/A
Plataforma de comunicación web 2.0 para la Fundación Nuevos Amigos	\$ 2.400,00	110 estudiantes de la escuela	\$ 2.962,53	Establecido a través de un aporte anual promedio de 26,93 dólares para el desarrollo de las actividades estratégicas, sin tomar en cuenta el aporte mensual para educación	\$ 1,23
Programa de Voluntariado "De verdad Somos Amigos"	\$ 180,00	50 personas a formarse y 110 estudiantes de la escuela	\$ 1.346,61	Establecido a través de un aporte anual promedio de 26,93 dólares para el desarrollo de las actividades estratégicas; no se toma en consideración el aporte del voluntariado en los niños y personas del sector.	\$ 7,48
Anuario Social "Nuevos Amigos - Nuevos Retos"	\$ 1.500,00	110 estudiantes y al menos 55 estudiantes más en los próximos años	N/A	N/A	N/A

Proyectos	Presupuesto total	Beneficio social esperado	Beneficio económico a las personas	Análisis	Relación costo beneficio
Levantamiento e implementación de procesos para la Fundación Nuevos Amigos	\$ 2.000,00	110 estudiantes y 10 profesionales que forman parte de la Fundación	N/A	N/A	N/A
Manual de Perfiles y Competencias laborales para los cargos del personal de la Fundación	\$ 185,00	10 profesionales que forman parte de la Fundación	N/A	N/A	N/A
Campaña en internet para la obtención de donaciones para la construcción de instalaciones propias para la Escuela Nuevos Amigos.	\$ 18.300,00	110 estudiantes actuales, 55 estudiantes futuros, 100 jóvenes de la escuela de idiomas, 50 personas de voluntariado, beneficiaros directos. 292 Familias a nivel indirecto	\$ 32.483,62	Toma en consideración el aporte por cada beneficiario respecto a las actividades estratégicas a realizar y el beneficio económico de eliminar el pago de arriendo en las actuales instalaciones	\$ 1,78
Proyecto Textiles Comunitarios y Huertos Familiares para consumo local	\$ 200,00	Al menos 50 cabezas de hogar en el Sector de la comuna	\$ 1.346,61	Se tiene en cuenta el aporte necesario para la ejecución estratégica; no se toma en consideración el beneficio de la aprobación y ejecución de los proyectos de inversión	\$ 6,73
Factibilidad de ampliación de la oferta Educativa Presupuesto para la ampliación Base legal y documentación de acreditación ante el Ministerio de Educación	\$ 5.700,00	110 Estudiantes actuales y 55 nuevos para los próximos cinco años	\$ 10.010,00	Se define el beneficio económico como la ventaja de los alumnos de continuar en la institución, cuantificándolo en relación a una pensión promedio de 18 dólares por cada mes de estudio, esto en un año lectivo.	\$ 1,76
Plan de auditorias	\$ 2.000,00	110 estudiantes actuales y 10 profesionales de la Fundación	N/A	N/A	N/A

Proyectos	Presupuesto total	Beneficio social esperado	Beneficio económico a las personas	Análisis	Relación costo beneficio
Proyecto " Adopta un Futuro" para la obtención de nuevos padrinos locales	\$ 11.500,00	110 estudiantes actuales, 55 estudiantes futuros, 100 jóvenes de la escuela de idiomas, 50 personas de voluntariado, beneficiaros directos. 292 Familias a nivel indirecto	\$ 32.880,00	Se toma en consideración la obtención del aporte conseguido para cada beneficiario para la ejecución del plan y el aporte para el estudio regular de los estudiante actuales y nuevos con una mensualidad promedio de 18 dólares	\$ 2,86
Desarrollo del Programa "Amigos del Trabajo" relacionado con la inclusión de personas con capacidad especiales en los proyectos de inversión social con fines de lucro de la Fundación	\$ 200,00	Al menos 15 jóvenes con capacidades especiales	\$ 403,98	Se toma en cuenta el aporte para la ejecución de los proyectos estratégicos; no se considera el beneficio económico generado por el empleo de estas personas	\$ 2,02
Evento de relaciones públicas "Construyendo nuevos amigos, Ayudando a su Futuro" - Capacitación en Responsabilidad Social Empresarial	\$ 6.400,00	110 Estudiantes actuales y 55 nuevos para los próximos cinco años	N/A	N/A	N/A
TOTAL	\$ 72.205,00		\$ 102.433,34		\$ 1,42

La tabla indica en la columna de beneficio social esperado la estimación del beneficio económico que reciben los beneficiarios en cada proyecto ejecutado en total suman 102.433,34 dólares a lo largo de 5 años; esta provisión permite establecer la relación beneficio / costo, que se expone en la última columna de la tabla y que indica el beneficio obtenido por cada dólares invertido en los proyectos de ayuda social propuesta para la Fundación Nuevos Amigos.

#### **CONCLUSIONES**

- La planificación estratégica es una herramienta indispensable para cualquier organización, ésta brinda un norte adecuado en función del entorno en el que se desarrollan las organizaciones y les permite proyectar su futuro y minimizar la incertidumbre.
- 2. Fundación Nuevos Amigos es una organización de gran éxito en la labor social que emprende, esto ha hecho que más cantidad de personas busquen su ayuda en materia de educación, formación y orientación familiar, convirtiéndose en un problema en sus operaciones y en la obtención de recursos a pesar de recibir contribuciones locales e internacionales.
- 3. La mayor amenaza para la Organización se política, asociada a los controles e intención gubernamental de reducir el espacio de participación de estas organizaciones en el país.
- **4.** El nivel competitivo de la organización es bajo y esto afecta la obtención de recursos y la relación con el principal donante ChildranaeMinisteries; esto influye en el nivel de calidad de los programas educativos y de orientación.
- 5. La mejora propuesta desarrolla catorce proyectos en materias de generación de empleo, formación en idiomas, formación de voluntariado, benchmarking, obtención de recursos financieros y fortalecimiento del núcleo familiar; todas orientadas a la consecución de un objetivo común de bienestar de la población La Comuna y barrios aledaños.
- **6.** La propuesta genera un impacto social en 380 personas entre estudiantes, jefes de familia, jóvenes y personas con capacidades diferentes; el presupuesto requerido para la implementación en el corto, mediano y largo plazo será de \$ 72.205,00 y un beneficio económico estimado en \$ 102.433,34.

#### RECOMENDACIONES

- 1. Es fundamental que se mantenga un seguimiento a la planificación en función de los indicadores planteados, creando escenarios de cumplimiento que faciliten la identificación de acciones correctivas o de mejora que permitan el cumplimiento de los objetivos.
- **2.** El generar espacios de relación con otras organizaciones no gubernamentales y crear vínculos con los aportantes actuales deben mantenerse y elevarse a nivel de política anual.
- 3. Es conveniente que la organización se mantenga informada sobre las decisiones y proyectos gubernamentales para reducir el potencial impacto de políticas públicas de reducción de espacios de participación de Fundaciones en el desarrollo social de la población.
- 4. Se debe consolidar la construcción de las instalaciones propias para garantizar una mejora sustancial en los servicios y una ejecución adecuada de los proyectos planteados, es fundamental consolidar la relación con los aportantes.
- **5.** Articular relaciones entre los proyectos sociales gubernamentales y los proyectos de la Fundación, orientándolos hacia un común desarrollo de los grupos de atención prioritaria identificados en el sector de La Comuna.
- **6.** Mantener un control sobre el impacto social y económico del proyecto, rindiendo cuentas todos los involucrados y beneficiarios para garantizar un aporte constante en el tiempo.

#### LISTA DE REFERENCIAS

Alvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. México: Limusa.

Amador, F. J. (2000). Planeación estratégica. Obtenido de http://www.elprisma.com

Capriotti, P. (2008). *Planeación estratégica de la imagen corporativa*. (E. Ariel, Ed.) España: Book Print Digital.

CIVICUS. (2001). *Alianza Mundial para la Participación Ciudadana*. Obtenido de http://www.civicus.org

Contreras, J. (2000). El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE). Obtenido de http://www.joseacontreras.net

Coulter, R. (2005). Administración. México: Editorial Mexicana.

Crece Negocios. (Diciembre de 2011). *La visión de una empresa*. Obtenido de http://www.crecenegocios.com

D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. Perú: Litográfica Ingramex S.A.

David, F. R. (2007). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Prentice Hall Inc.

Duane, D. (2001). *Investigación en administración para la toma de decisiones*. México: Thomson.

Fernández, A. (Febrero de 2002). *Manual y procedimientos de un sistema de calidad ISO 9000 - 2000*. Obtenido de www.rebiun.org

Figueroa, C. (2012). El Balanced Scorecard. Obtenido de http://es.scribd.com

Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). (Agosto de 2009). *Glosario de términos de planificación, seguimiento y evaluación*. Obtenido de http://www.unfpa.org

Fuoman Escalona, M., & Romeo Ferran, S. (2011). *Estrategia de marketing para la agencia de viajes ECOTUR S.A. SUCURSAL GRANMA*. Obtenido de http://www.eumed.net

Galvez, D. (2010). Modelo de plan de acción estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, Caso empresa METALMECÁNICA GALVEZ "EMG HIERRO FORJADO". Quito: UPN.

Garza, A. (Febrero de 2007). *Proceso de administración estratégica y creación de la estrategia*. Obtenido de http://www.gestiopolis.com

Guanoquiza, M. (09 de Septiembre de 2010). *Bienvenidos a la Fundación "Casa Angélica"*. Obtenido de http://www.fundacioncasangelicaecuador.org/

Herranz, R. (2005). Las organizaciones no gubernamentales. Un modelo integral de gestión y control. Madrid: AECA.

INEC. (2012). Unidad de Procesamiento de la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos. Obtenido de ECUADOR CUENTA CON EL INEC: http://www.inec.gob.ec

Jiménez, W. (2006). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México: FCE.

Kauffman González, S. H. (2003). Construcción de un modelo de planeación estratégica universitaria. Veracruz: IIESCA.

Lara Salazar, M. (2011). El análisis de la industria: la matriz de evaluación de factores externos (EFE). Obtenido de http://es.scribd.com

Matriz FODA. (2011). *Qué es la Matriz FODA?* Obtenido de http://www.matrizfoda.com

Mestre, F. (2008). *Planes estratégicos y de negocio en entidades de acción social*. Valencia: Full plataforma de voluntariado social N°. 18.

Muedas, E. (19 de Noviembre de 2009). *Planeamiento estratégico*. Obtenido de http://www.slideshare.net

Navajo, P. (2009). Planificación estratégica en orgazaciones no lucrativas. México: Narcea S.A.

Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica para organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea Ediciones.

oocities.org. (Octubre de 2009). *Direccionamiento estratégico*. Obtenido de http://www.oocities.org

Ortiz González, S. (24 de Septiembre de 2009). *Importancia de la planificación estratégica*. Obtenido de http://sandroivan.blogspot.es

Pirozzi, G. (2008). Definir la pobreza infantil. Obtenido de http://www.unicef.org

Reyes, L. (Octubre de 2010). *Proceso Administrativo*. Obtenido de http://www.elprisma.com

Ruales Tinillo, V. L. (2005). Plan estratégico para la impulsación de la Fundación NUBESIERRA VERDECOCHA EXPEDICIONES. Quito: U.P.S.

Salom, G. (2006). *ONG's nacionales e Internacionales: Impacto, ventajas y desventajas*. República Dominicana: INTER-FORUM.

Santini, J. (23 de Febrero de 2010). Efectos de la pobreza. El Mercurio, pág. 1.

Serena, H. (2000). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión*. Santa Fé de Bogotá: Mc. Graw Hill.

Serna Gómez, H. (2000). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión*. Santa Fé de Bogotá: Mc. Graw Hill Interamericana.

Silva F., R. (Octubre de 2012). *Definición de términos básicos de planificación*. Obtenido de http://www.slideshare.net

Valdés, L. (2005). *Planificación estratégica con enfoque sistémico*. México: Fondo Editorial FCA.

Vidal, P., & Grabulosa, L. (2008). *Qué es la transparencia en una ONG*. Madrid: Afal Config.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y políticas de negocios. Conceptos y casos. México: Mexicana.

Wordpress. (Enero de 2010). *Plan integral único curricular Municipio Zona Bananera*. Obtenido de http://piuczonabananera.wordpress.com

#### **ANEXOS**

#### ANEXO 1

### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA FUNDACIÓN

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como objetivo, reconocer el desarrollo de los ejes estratégicos de la Fundación Nuevos Amigos. Las respuestas serán tratadas en forma de confidencialidad y anónima. Por su magnífica colaboración me anticipo en expresarle mi total agradecimiento.

<b>Datos Informativos:</b>	
Cargo:	
Antigüedad:	
Fecha:	
Por favor señale con una ("X") la para cada pregunta.	o las respuesta/s que Ud. considere pertinente
1 ¿Considera que es necesario	que la Fundación desarrolle la misión de la
empresa la cual exprese su razón	de ser?
• Si	
• No	
2 ¿Cree usted que la Fundación desea alcanzar en el futuro?	debe definir una visión la cual indique lo que
• Si	П
• No	
3. – ¿Piensa usted que la Fundaci finalidad hacia la cual deben dirig	ón debe definir objetivos los cuales indiquen la girse los recursos y esfuerzos?
• Si	П
• No	

4 ¿Cree usted que el desarrollo de objetivos es necesario en la Fundación para alcanzar niveles competitivos frente a sus competidores?			
<ul><li>Si</li><li>No</li></ul>			
-	debe desarrollar estrategias las cuales estén e debe seguir para alcanzar el logro de los		
<ul><li>Si</li><li>No</li></ul>			
6 ¿Considera que es necesario que señalen la ideología para la toma d	ue la Fundación cuente con políticas las cuales le decisiones?		
<ul><li>Si</li><li>No</li></ul>			
7 ¿Cree usted que la fundación debe definir las acciones que deberá seguir para poder alcanzar los objetivos propuestos?			
<ul><li>Si</li><li>No</li></ul>			
8 ¿Existe una buena interacció ambiente laboral adecuado?	n entre los miembros de la Fundación y un		
<ul><li>Si</li><li>No</li></ul>			
9 ¿Usted ha recibido capacitaci Fundación?	ones o cursos motivacionales por parte de la		
<ul><li>Si</li><li>No</li></ul>			

#### ANEXO 2

## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENCUESTA DIRIGIDA LOS CLIENTES DE LA FUNDACIÓN

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como finalidad, conocer el nivel de servicio de la Fundación Nuevos Amigos. Los datos consignados serán utilizados para fines académicos. Por su magnífica colaboración me anticipo en expresarle mi total agradecimiento.

Edad:		
Fecha:		
	vor señale con una ("X") cada pregunta.	la o las respuesta/s que Ud. considere pertinente
1 ¿Co	onoce la Fundación Nuevo	s Amigos?
•	Si No	
2 ¿C	ómo conoció usted la Fund	lación Nuevos Amigos?
•	Radio Folletos informativos Familia Amistades Internet	
3 ¿C	onoce usted los servicios q	ue brinda la Fundación?
•	Si No	
4 ¿L	a atención que presta el po	ersonal de la Fundación es?
b) c) d)	Excelente Muy bueno Bueno Regular Mala	
5 ¿Qı	ué habilidades deben tene	r los profesores de la Fundación?
b) c) d) e)	Buena relacion	

f)	Compromiso con el servicio	
g)	Buena comunicación	
h)	Principios Cristianos	
6 ¿C	uáles servicios complement	arios le gustaría que la Fundación brinde?
•	Tareas dirigidas.	
•	Servicio Psicológico	
•	Educación secundaria	
7. – ¿0	Cómo califica usted el servi	cio que brinda la Fundación?
e)	Excelente	
f)	Muy bueno	
g)	Bueno	$\Box$
h)	Regular	$\Box$
,	U	<del></del>

## FOTOGRAFIAS FUNDACION NUEVOS AMIGOS





