



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: FINANZAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN DE AYUDA
SOCIAL “SAN JUAN BAUTISTA” DEL CANTÓN MOCHA,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PARA EL PERIODO 2019-2024.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: JOCELINE ANABEL AIMARA CRIOLLO

DIRECTOR: ING. PEDRO PABLO BRAVO MOLINA

Riobamba-Ecuador

2021

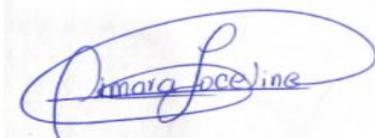
©2021, Joceline Anabel Aimara Criollo

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Joceline Anabel Aimara Criollo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 03 de marzo de 2021



Joceline Anabel Aimara Criollo

C.I. 180452526-7

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN DE AYUDA SOCIAL “SAN JUAN BAUTISTA” DEL CANTÓN MOCHA, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PARA EL PERIODO 2019-2024.**, realizado por la señorita. **JOCELINE ANABEL AIMARA CRIOLLO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
		2021/03/03
Ing. Angelita Genoveva Tapia Bonifaz PRESIDENTE DEL TRIBUNAL
		2021/03/03
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN
		2021/03/03
Ing. María Auxiliadora Falconí Tello MIEMBRO TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen María por haberme dado la vida y una familia maravillosa, a mis padres por ser el pilar fundamental de mi vida, quienes me apoyaron y me impulsaron a seguir adelante en cada trayecto de mi vida personal y académica, a mi hermano por ser parte importante de mi vida y por brindarme todo el apoyo incondicional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional. A mis asesores de tesis al Ing. Pedro Bravo y la Ing. María Auxiliadora Falconí, por guiarme en el desarrollo de mi proyecto de tesis y por compartir sus conocimientos.

Finalmente, un merecido agradecimiento a la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” ubicada en el Cantón Mocha, Provincia de Tungurahua por haberme abierto las puertas de esta prestigiosa institución, y a sus directivos, a su actual presidente el Dr. Rodrigo Caluña y a cada uno de ellos quienes hicieron posible este gran proyecto.

Joceline

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a mis padres y hermano, quienes depositaron toda su confianza en mí, por ser un pilar fundamental en toda mi vida estudiantil, para alcanzar cada uno de mis objetivos, gracias por su apoyo, paciencia, sabios consejos y por hacer de mí una mejor persona. Y sin dejar atrás a toda mi familia por confiar en mí, a mis abuelitos, tíos y primos gracias por ser parte de mi vida y por permitirme ser parte de su orgullo.

Joceline

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes investigativos.....	2
<i>1.1.1. Antecedentes históricos.....</i>	<i>2</i>
1.2. Fundamentación teórica.....	3
<i>1.2.1. Planificación.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.1.1 Importancia de la planificación.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.1.2 Características de la planificación.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2. Estrategia.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.2.1 Importancia de las Estrategias.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.2.2 Tipos de estrategias.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.3. Planificación Estratégica.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.3.1 Objetivo de la planificación estratégica.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.3.2 Importancia de la planificación estratégica.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.3.3 Beneficios de un plan estratégico.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.4. Diagnóstico estratégico.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.5. Análisis interno.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.6. Análisis externo.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.6.1 Análisis del macro entorno.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.7. Análisis FODA.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.8. Visión.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.9. Misión.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.10. Valores.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.11. Objetivos.....</i>	<i>12</i>

1.2.11.1	<i>Características de los objetivos</i>	12
1.2.12.	<i>Administración estratégica</i>	13
1.2.12.1	<i>Importancia Social de la Administración</i>	13

CAPITULO II

2	MARCO METODOLÓGICO	14
2.1	Enfoque de investigación	14
2.2	Nivel de la Investigación	14
2.3	Diseño de Investigación	14
2.4	Tipo de estudio	14
2.5	Población y muestra	15
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos	16
2.6.1	<i>Métodos</i>	16
2.6.2	<i>Técnicas</i>	16
2.6.3	<i>Instrumentos</i>	17
2.7	Idea a defender	17
2.8	Variables	17
2.8.1	<i>Variable Independiente</i>	17
2.8.2	<i>Variable Dependiente</i>	17

CAPITULO III

3	RESULTADOS, DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	18
3.6	Discusión de los resultados	18
3.1.1	<i>Análisis de la entrevista</i>	18
3.1.2	<i>Análisis de las encuestas</i>	20
3.2	Discusión de resultados	34
3.3	Propuesta	34
3.3.1	<i>Titulo</i>	34
3.3.2	<i>Diagnostico estratégico</i>	34
3.3.3	<i>Identificación de la empresa</i>	35
3.3.4	<i>Reseña histórica</i>	35
3.3.5	<i>Giro de la organización</i>	36
3.3.6	<i>Implicados</i>	38
3.3.7	<i>Organigrama Vigente</i>	39
3.4	Análisis Estratégico	40

3.4.1	Análisis estratégico externo	40
3.4.1.1	Macro entorno	40
3.4.1.2	Micro entorno	47
3.4.1.3	Matriz de prioridad	51
3.4.1.4	Matriz del perfil estratégico externo	51
3.4.1.5	Matriz de capacidad de respuesta externa	53
3.4.2	Análisis Estratégico Interno	54
3.4.2.1	Matriz de Prioridad	56
3.4.2.2	Matriz del perfil estratégico interno	57
3.4.2.3	Matriz de capacidad de respuesta interna	58
3.4.3	Pronosticación	59
3.4.4	FODA de la Fundación de ayuda Social “San Juan Bautista”	61
3.4.4.1	Uso de la matriz FODA para diseñar el problema y solución estratégica general	63
3.4.4.2	Problema y solución estratégica	65
3.4.4.3	Evaluación de estrategias	67
3.5	Direccionamiento estratégico	69
3.5.1	Definición del negocio	69
3.5.2	Valores propuestos	69
3.5.3	Políticas propuestas	70
3.5.4	Misión propuesta	71
3.5.5	Visión propuesta	72
3.5.6	Objetivos propuestos	73
3.5.6.1	Objetivo General	73
3.5.6.2	Objetivos Específicos	73
3.5.7	Organigrama propuesto	74
3.5.8	Planes	75
	CONCLUSIONES	83
	RECOMENDACIONES	84
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Distribución del personal de la Fundación de ayuda Social San Juan Bautista	15
Tabla 2-2:	Beneficiarios de la fundación San Juan Bautista	15
Tabla 1-3:	Estrategias de crecimiento	20
Tabla 2-3:	Misión de la Institución	21
Tabla 3-3:	Visión de la Institución.....	22
Tabla 4-3:	Estructura Organizacional	23
Tabla 5-3:	Toma de Decisiones	24
Tabla 6-3:	Ambiente de Trabajo	25
Tabla 7-3:	Gestión Administrativa.....	26
Tabla 8-3:	Planes y Proyectos.....	27
Tabla 9-3:	Recursos económicos	28
Tabla 10-3:	Servicios de la Fundación.....	29
Tabla 11-3:	Satisfacción de servicios	30
Tabla 12-3:	Permanencia en la fundación	31
Tabla 13-3:	Servicio recibido	32
Tabla 14-3:	Frecuencia de Visita	33
Tabla 15-3:	Datos generales de la fundación	35
Tabla 16-3:	Implicados.....	38
Tabla 17-3:	Inflación del Ecuador	42
Tabla 18-3:	Factores externos del Macro entorno.....	46
Tabla 19-3:	Factores externos Micro entorno	50
Tabla 20-3:	Matriz de prioridades.....	51
Tabla 21-3:	Perfil estratégico externo.....	52
Tabla 22-3:	Matriz de capacidad de respuesta externa.....	53
Tabla 23-3:	Matriz de Factores internos	55
Tabla 24-3:	Matriz de prioridades.....	56
Tabla 25-3:	Matriz del Perfil Estratégico Interno	57
Tabla 26-3:	Matriz de capacidad de respuesta interna	58
Tabla 27-3:	Factores determinantes de éxito de la organización.....	59
Tabla 28-3:	Análisis del comportamiento	60
Tabla 29-3:	Momento límite crítico	61
Tabla 30-3:	FODA.....	62
Tabla 31-3:	Relaciones del FODA.....	64
Tabla 32-3:	Matriz de procedimiento de la calificación.....	68

Tabla 33-3: Diseño de la Misión.....	72
Tabla 34-3: Planes	75
Tabla 35-3: Plan Reedificación.....	76
Tabla 36-3: Plan Ejecución del Plan Estratégico	77
Tabla 37-3: Plan Capacitación.....	78
Tabla 38-3: Plan Rentabilidad	79
Tabla 39-3: Plan Recaudación	80
Tabla 40-3: Plan Protección.....	81
Tabla 41-3: Plan Marketing.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Análisis FODA.....	10
Figura 1-3: Equipos de rehabilitación y terapia física	36
Figura 2-3: Trabajo Social	37
Figura 3-3: Refuerzo Pedagógico.....	37
Figura 4-3: Taller de Manualidades	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3.	Estrategias de crecimiento	20
Gráfico 2-3.	Misión de la Institución	21
Gráfico 3-3.	Visión de la Institución	22
Gráfico 4-3.	Estructura Organizacional.....	23
Gráfico 5-3.	Toma de Decisiones.....	24
Gráfico 6-3.	Ambiente de Trabajo	25
Gráfico 7-3.	Gestión Administrativa.....	26
Gráfico 8-3.	Planes y Proyectos	27
Gráfico 9-3.	Recursos económicos.....	28
Gráfico 10-3.	Servicios de la Fundación	29
Gráfico 11-3.	Satisfacción de Servicios	30
Gráfico 12-3.	Permanencia en la fundación.	31
Gráfico 13-3.	Servicio recibido	32
Gráfico 14-3.	Frecuencia de Visita.....	33
Gráfico 15-3.	Organigrama Vigente.....	39
Gráfico 16-3.	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2019	42
Gráfico 17-3.	Crecimiento Poblacional	43
Gráfico 18-3.	Evolución de la pobreza.....	44
Gráfico 19-3.	Organigrama Propuesto	74

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: GUÍA DE ENTREVISTA

ANEXO B: ENCUESTA SOCIOS Y TRABAJADORES

ANEXO C: ENCUESTA BENEFICIARIOS

ANEXO D: ENCUESTA AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

ANEXO E: ENCUESTA AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

ANEXO F: ENCUESTA LOS BENEFICIARIOS DE LA INSTITUCIÓN

ANEXO G: INFRAESTRUCTURA DE LA FUNDACIÓN

ANEXO H: ÁREA DE RECREACIÓN

ANEXO I: EQUIPOS DE REHABILITACIÓN

ANEXO J: ELABORACIÓN DE MANUALIDADES

ANEXO K: PRODUCTOS ELABORADOS POR LOS BENEFICIARIOS.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación denominado Plan Estratégico para la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” del cantón Mocha, provincia de Tungurahua para el periodo 2019-2024, tuvo como finalidad mejorar su sostenibilidad y gestión administrativa. Los métodos utilizados para la investigación fueron la observación directa, entrevista dirigida al presidente de la fundación, encuestas dirigidas a los socios y trabajadores, la metodología cualitativa permitió describir los hechos de la problemática que atraviesa la institución, se realizó la matriz FODA, donde se pudo determinar que el mayor problema que aqueja a la Fundación es la falta de una planificación estratégica que le permita tener un direccionamiento claro, para alcanzar el desarrollo sostenible de la institución. Se planteó estrategias que pretenden alcanzar la sostenibilidad de la fundación y mejorar la gestión administrativa, al igual se realizó un direccionamiento estratégico, donde se propuso la misión, visión, políticas, objetivos a lograr y un organigrama. De acuerdo con el análisis situacional se determinó que la institución posee más debilidades que fortalezas y oportunidades, razón por la cual no se toman decisiones pertinentes que ayuden al desarrollo que deberán valorar sus directivos, para el desarrollo de alternativas viables para mejorar la gestión administrativa. Por lo que se recomienda al presidente de la fundación adopte y socialice de manera adecuada el presente plan estratégico con todo su equipo de trabajo, para que puedan tener un claro direccionamiento hacia el crecimiento sostenible de la institución y tomar mejores decisiones.

Palabras clave: <ANÁLISIS FODA>, <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN ESTRATÉGICO>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <FILOSOFÍA INSTITUCIONAL>, <MOCHA (CANTÓN)>.



25-03-2021

0844-DBRAI-UTP-2021

ABSTRACT

The present study called Strategic Plan for the “San Juan Bautista” a Social Aid Foundation located in Mocha canton, province of Tungurahua, period 2019-2024, aimed to improve its sustainability and administrative management. The methods used for the research were the direct observation, an interview applied to the president of this foundation, surveys applied to its members and workers. The qualitative methodology allowed to describe the problems that the institution is going through. The SWOT matrix was carried out which determined that the main problem that affects the institution is the lack of a strategic plan to follow a clear direction to achieve a sustainable development. Some strategies were proposed to achieve the sustainability of this foundation in order to improve its administrative management along with a strategic direction, where the mission, vision, policies, objectives to be achieved and an organization chart were proposed. According to a situational analysis, it was determined that the institution reflects more weaknesses than strengths and opportunities, that is why, pertinent decisions are not made which should be assessed by its managers; for the development of viable alternatives to improve its administrative management. Therefore, the president of the institution is recommended to adopt and adequately socialize this strategic plan with his entire staff, so that they follow a clear direction towards its sustainable growth in order to make responsible decisions.

Keywords: <SWOT ANALYSIS>, <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <INSTITUTIONAL PHILOSOPHY>, <MOCHA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una herramienta imprescindible para toda organización en general, sea con ánimo de lucro o no, porque ayuda a formular estrategias que permitan alcanzar las metas u objetivos previstos, tomando en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.

Si una organización cuenta con un plan estratégico bien estructurado, permitirá que los directivos puedan tomar decisiones acertadas, dentro de la misma y llevar una adecuada gestión administrativa que aporte positivamente a su desarrollo.

El plan estratégico propuesto es de suma importancia porque da a conocer el direccionamiento que debe seguir la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” para lograr su sostenibilidad, el cual se debe transmitir a toda la institución para que genere sinergia en todo el personal para el fiel cumplimiento de sus objetivos.

Se deben mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades que permiten el reconocimiento de la organización en la localidad, desafiando las amenazas que inciden en el progreso de la misma y finalmente controlar sus debilidades.

Por esta razón, es fundamental proponer el desarrollo de un plan estratégico para la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” que permita optimizar sus recursos y mejorar su gestión administrativa, para que el personal tenga un enfoque hacia la mejora continua ya que el capital humano es parte esencial para el crecimiento de la institución.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes investigativos

1.1.1. Antecedentes históricos

Después de revisar varios trabajos de investigación se ha tomado como referencia los siguientes:

(Robles Katherine, 2013) en su trabajo de titulación “*Planificación estratégica para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa municipal cuerpo de bomberos de Ambato - empresa pública, perteneciente a la provincia de Tungurahua para el periodo 2012-2013*” (Tesis) Carrera de Ingeniería Financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, manifiesta:

- La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por contribuir a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo refiriéndose así a la filosofía de gestión, mediano plazo es decir a los planes estratégicos funcionales y corto plazo enfocándose a los planes operativos.

(Cevallos Ángela, 2015) su trabajo de titulación “*Planificación estratégica para la fundación Emanuel de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo para el año 2014-2018*” (Tesis) Carrera de Ingeniería Financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, concluye:

- La planificación estratégica ayuda al fortalecimiento de la entidad para realizar con un documento de respaldo sus respectivas actividades, realizadas y coordinadas por los miembros participes de la organización.
- La planificación ayudará a tomar decisiones a los administradores en el caso de que se presentes situaciones a futuro, apoyando así al desarrollo de la organización.

(Zhumi Luis, 2017) en su trabajo de titulación “*Planificación estratégica para el gobierno autónomo descentralizado parroquial Alshi – 9 de octubre de la provincia de morona Santiago, periodo 2017-2021*” (Tesis) Carrera de Ingeniería Financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo añade:

- El fin de esta investigación es implementar estrategias para brindar un mejor servicio a la comunidad y mejorar la gestión administrativa en el GAD Parroquial de Alshi 9 de octubre.

1.2. Fundamentación teórica

1.2.1. Planificación

(Hernández & Pulido, 2011) afirman. “La planificación es la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazo de las empresas para que operen con éxito en el contexto en donde actúan, lo cual permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigir las gerenciales y controlarlas.”

Según, (Riquelme, 2019) La planificación en un sentido un poco más amplio, podría tener más de un objetivo, de forma que una misma planificación organizada podría dar, mediante la ejecución de varias tareas iguales, o complementarias, una serie de objetivos. Cuanto mayor sea el grado de planificación, más fácil será obtener los máximos objetivos con el menor esfuerzo.

Al realizar los conceptos descritos por cada autor, se puede decir que la planificación es un proceso de toma de decisiones que nos permite alcanzar el futuro que esperamos dentro de la organización, es decir, alcanzar un objetivo determinado, a través de acciones de corto, mediano y largo plazo, logrando así mitigar riesgos y optimizar los recursos disponibles.

1.2.1.1 Importancia de la planificación

La planificación permite a las organizaciones o instituciones, asegurar que los objetivos sean alcanzados en el tiempo y calidad planificados, realizando una buena supervisión y medición del rendimiento de los resultados, de manera que hace posible la reducción de riesgos, fomenta el trabajo en equipo, crea ventaja competitiva en la organización y ayuda a lograr el permanente crecimiento de la gestión. (Alcántara, 2018)

1.2.1.2 Características de la planificación

- **Es un proceso continuo y permanente**

Una de las características de la planificación que más la distingue es que esta nunca se agota durante un plan de acción, más bien se ejecuta continuamente en una institución o empresa.

La planificación siempre se muestra como un proceso continuo y unitario. Este cuando alcanza un determinado objetivo no finaliza, más bien se renueva para alcanzar nuevas metas. Cuando se renueva cambia sus fines, los medios y las actividades que se deberán de realizar para llegar a la nueva meta. (Arquhys, 2017)

- **Es sistemática**

La planificación es considerada como sistemática ya que para su realización se toma en cuenta todos los sistemas y subsistemas que le forman. (Arquhys, 2017)

- **Es una técnica de asignación de recursos**

La finalidad de la planificación es el dimensionamiento, la definición y la asignación de recursos tanto humanos como no humanos de la empresa. (Arquhys, 2017)

- **Unidad**

La planificación en general a pesar de tener cada plan su propio objetivo, debe ser congruente en sus metas y en sus medios, ya que se debe conseguir la forma de crear un solo plan general.

- **Es innovadora**

Todos los objetivos que se plantean buscan generar un cambio y crecimiento en la empresa u organización. (Arquhys, 2017)

- **Siempre está orientada al futuro**

Toda planificación se realiza pensando en los resultados que se obtendrán en el mañana, donde se planifica los beneficios sea mensual, trimestral o anual. (Arquhys, 2017)

- **Se disminuye la incertidumbre**

Con la planeación se logra reducir al máximo la incertidumbre de las posibilidades o dificultades que una empresa enfrenta, ya que en su elaboración se toma en cuenta las decisiones y ciertas situaciones que pueden pasar durante la ejecución de una determinada actividad, mostrando a la vez los resultados esperados. (Arquhys, 2017)

- **Debe ser precisa**

Cada curso de acción a realizar debe estar perfectamente definido para así disminuir al máximo la imprevisión y así se podrá dar mayor énfasis en la preparación de los planes desarrollados. (Arquhys, 2017)

- **Es una técnica de innovación y de cambio**

Con el empleo de la planificación se logra introducir innovaciones y cambios en una empresa, los cuales son establecidos y seleccionados previamente, y a la vez son programados para el futuro. (Arquhys, 2017)

- **Es repetitiva**

La planificación suele tener fases o pasos que pasan una y otra vez. (Arquhys, 2017)

- **Es una técnica de integración y de coordinación**

En la planificación se puede integrar y coordinar diversas actividades que permiten obtener objetivos previos. (Arquhys, 2017)

- **Toma las decisiones basándose en la racionalidad**

Toda toma de decisión, la cual se basa en el futuro, es detenidamente evaluada aplicando la mayor racionalidad y la menor incertidumbre. (Arquhys, 2017)

- **Es una técnica cíclica**

La planificación se considera como cíclica porque mientras se ejecuta se va convirtiendo en realidad. (Arquhys, 2017)

1.2.2. Estrategia

La estrategia es la manera de definir los objetivos básicos a largo plazo de una institución u organización y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. (Jauregui M. , 2016)

Una estrategia es una línea, que indica o señala como lograr o alcanzar una misión u objetivo para una organización, muestra los pasos esenciales que una organización debe dar para conseguir los objetivos y lograr ventaja competitiva. (Navajo, 2011)

Se puede definir a la estrategia como los objetivos marcados por la organización en cuanto a la planificación, organización, gestión de recursos, etc. Esto no se limita al objetivo, sino también a la forma y tiempo para lograrlo.

1.2.2.1 Importancia de las Estrategias

Una estrategia permitirá no solo a aprovechar las oportunidades que se presenten alrededor de la empresa, sino también a hacer frente a las distintas amenazas del entorno, reforzar las fortalezas y eliminar las debilidades con las que cuenta la empresa. (Expósito, 2017)

1.2.2.2 Tipos de estrategias

Corporativa: establece metas generales relacionadas a lo financiero, una de las principales decisiones de este tipo de estratégica es la gestión de la cartera de negocio. (Lajara, Universidad de Alicante, 2018)

Competitiva: Busca alcanzar un entorno favorable del negocio en el mercado con respecto a todos sus competidores (Lajara, Universidad de Alicante, 2018)

Funcional: En este ámbito se definen como se deben hacer las cosas, como utiliza y aplicar correctamente los recursos de la empresa (Lajara, Universidad de Alicante, 2018)

1.2.3. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el esfuerzo orientado a generar aquellas decisiones y acciones consideradas fundamentales por los agentes sociales y económicos para hacer realidad la visión

del futuro deseado, mediante una relación de objetivos y medidas para alcanzarlos con prioridades bien establecidas. (González, 2014)

La planificación estratégica es el proceso a través del cual una organización traza su visión y sus estrategias a largo plazo partiendo desde el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto conlleva a la participación de los miembros de la organización, convirtiendo a la organización en un ente dinámico y enérgico. (Padilla, Fundamentos de la Planeación Estratégica, 2015)

De los conceptos anteriores podemos deducir que, la planificación estratégica es esencial para toda institución, ya sea con o sin ánimo de lucro, pues al ser está una herramienta de gestión y administración, permite mejorar la calidad de los procesos, actividades y servicios, destinados a satisfacer las necesidades de los usuarios, tanto internos como externos. Además, ayuda a la correcta toma de decisiones, optimización de los recursos y sobre todo encaminar al equipo de trabajo a cumplir con los objetivos de la institución.

1.2.3.1 Objetivo de la planificación estratégica

Según (Lucas, 2017) El objetivo de la planificación Estratégica consiste en desarrollar un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma

1.2.3.2 Importancia de la planificación estratégica

La planificación estratégica es importante para las empresas porque una las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio o institución, entre los que se encuentran la organización, la administración, marketing, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una guía de manera exitosa hacia el cumplimiento de las metas. (Christ, 2018)

La planificación estratégica prioriza la necesidad de identificar los cambios a los que nos enfrentamos, no únicamente enfocados en el corto plazo más bien con un énfasis en el futuro, por lo cual contribuye a proyectarlas en dichos escenarios y de esta manera mejorar su sostenibilidad y competencia.

1.2.3.3 Beneficios de un plan estratégico

Llevar a cabo un plan estratégico está estrechamente relacionado con la mejoría de resultados de la institución u organización, según (Martinez, 2017) afirma que los beneficios que ofrece un plan estratégico son:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y la preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.

1.2.4. Diagnóstico estratégico

Consiste en analizar cuál es la situación de la empresa en un momento determinado a través de un doble análisis: análisis del entorno y análisis interno. Así, conoce los retos a los que se ha de enfrentar en un futuro próximo y sus posibilidades de hacerles frente con éxito. A través el diagnóstico estratégico, la empresa es capaz de conocer cuáles son los retos a los que se ha de enfrentar en un futuro próximo y cuáles son sus posibilidades de hacer frente a ellos con éxito. (Wolters Kluwer, 2018)

El diagnóstico estratégico gira en torno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que aparecen dentro y fuera de la unidad de negocio. El objetivo es poder identificar estos factores y estar preparado para afrontar y minimizar los efectos negativos, o utilizarlos para maximizar su impacto. Evalúa la capacidad de la organización para lograr su misión y estrategia comercial en el mediano plazo y diseñar e implementar planes que puedan mejorar la eficiencia, los resultados y la rentabilidad de la empresa de manera oportuna.

1.2.5. Análisis interno

La idea central es identificar las cuestiones estratégicas a partir del análisis estratégico, de manera de aprovechar al máximo las oportunidades y protegerse contra las amenazas, teniendo en cuenta las fuerzas y debilidades. En otras palabras, se trata de diseñar la mejor inserción del sistema dentro del macrosistema. (Lazzati, 2016)

El análisis del medio ambiente interno de la empresa se desarrollará considerando los aspectos importantes, que se originan en el interior de la empresa y se constituyen en fortalezas y debilidades para ella.

Fortalezas: son las capacidades y los recursos que la empresa cuenta para llegar a sus metas.

Debilidades: es una carencia que causa problemas y que impide crear valor.

1.2.6. Análisis externo

Trata principalmente de las condiciones del entorno que afectan o pueden llegar a afectar a la organización. Este análisis se suele sintetizar en términos de “oportunidades” y “amenazas” del entorno. (Lazzati, 2016)

En el análisis del medio externo se procederá a estudiar lo que corresponde al Macro entorno y Micro entorno de la empresa; además, permite identificar aquellos factores, que se originan externamente a la empresa y se constituyen en amenazas u oportunidades para ella.

Oportunidades: Son los factores favorables que se encuentra en el entorno

Amenazas: Son las situaciones negativas exteriores que atentan contra la estabilidad de una organización

1.2.6.1 Análisis del macro entorno

Permite a la empresa determinar el contexto en el que se mueve y diseñar sus estrategias para poder defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo aquello que afecta al sector o mercado, según. (Pérez, 2015) las categorías que contempla dicho análisis son:

- **Factores Políticos:** Se refiere a aquellos factores relacionados con la intervención del gobierno en la economía de un país: políticas de impuestos, legislación laboral, regulaciones en comercio exterior, estabilidad y riesgo político. (Pérez, 2015)
- **Factores Económicos:** Afecta al poder de compra y patrón de gasto de los consumidores y prevé la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: renta de capital, crecimiento de la renta, tipos de interés, tasa de jubilación, tasa de desempleo, entre otros.
- **Factores Socioculturales:** Son los valores, costumbres y normas que influyen en la ubicación de la empresa. (Pérez, 2015)

- **Factores Tecnológicos:** Hoy día, el entorno tecnológico es cada más importante para la empresa moderna. Las nuevas tecnologías aportan nuevas oportunidades a las empresas para crear, vender y promocionar sus productos/servicios. (Pérez, 2015)
- **Factores Ecológicos:** La sociedad es cada vez más consciente del deterioro medioambiental, por lo que surgen leyes y movimientos medioambientales que tratan de preservar el entorno y medio ambiente, cuidar los recursos naturales. (Pérez, 2015)
- **Factores Legislativos:** Son aquellas leyes y reglamentos que influyen en la actividad de una empresa. Incluye legislación para el consumidor, seguridad y salud laboral, ley de empleo, salario mínimo. (Pérez, 2015)

1.2.6.1.2. Análisis del micro entorno

El análisis del micro entorno se centra en el estudio de los clientes, competidores, proveedores, productos sustitutos clientes potenciales, lo que ayuda a cualquier organización a fijar estrategias que le permita ser competitiva en el mercado.

1.2.7. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta fundamental en la administración, que toda empresa en algún momento deberá emplear, porque le permite conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización, sea en cuanto, a los recursos que posee, la calidad del mismo, etc. Asimismo, externamente puede estudiar las amenazas y oportunidades que puedan existir como en el ámbito político o social, para así poder otorgarle un nuevo giro, al comercio, institución, empresa, organización, industria para el óptimo desarrollo y una apreciación objetiva de cualquier situación que se presente y poder tomar una toma de decisión efectiva. (Riquelme, 2016)



Figura 1-1: Análisis FODA
Fuente: (Riquelme, 2016)

En otros términos, el análisis FODA, permite entender mejor cuales son los factores internos, es decir, los factores que podemos controlar porque ocurren dentro de la organización y los externos, que de alguna u otra manera juegan a favor o en contra en el desempeño de la organización y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas.

1.2.8. Visión

Según (Choque, 2015) “Comprende un futuro realista, verosímil y atractivo para la organización. En la articulación de destino hacia el cual debe orientarse la organización: un futuro mejor y más deseable para ella”

Por ello, se dice que la visión siempre se ocupa del futuro. De hecho, es el punto donde comienza el futuro, ya que expresa aquello que los que comparten la visión se esforzaran para crear.

La visión no solo juega un papel importante en la etapa inicial de una organización, sino que también juega un papel importante en todo el ciclo de vida. Es una imagen que señala el camino a cualquiera que necesite comprender la organización y su dirección de desarrollo. Tarde o temprano hay que reajustarla o incluso cambiarla. En ese momento, es necesario tener una nueva visión para determinar los cambios básicos que desea reflejar y el camino a seguir.

1.2.9. Misión

La misión organizacional se traduce en una declaración duradera de objetivos que distingue a una organización de otras similares. Es una síntesis de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y diseñar estrategias. Asimismo, la misión introduce unidad de pensamiento en la organización, aspecto esencial para la unidad de acción. (Choque, 2015)

La formulación de la misión, cuidadosamente preparada, es un componente esencial del proceso de la planificación estratégica. Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas, en otras palabras, proporcionará un enfoque y dirección estratégica a la organización.

La misión y la visión son parte fundamental de la estrategia para lograr el mismo objetivo. Estos dos conceptos juegan un papel importante en la organización tanto en aspectos psicológicos como organizacionales. Por lo general, los formula la alta dirección o el fundador de la organización.

1.2.10. Valores

Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.

1.2.11. Objetivos

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control. Más adelante, en este mismo capítulo, se analizarán con mayor detalle tanto la naturaleza de los objetivos como la administración por objetivos (APO). (Jauregui M. , 2016)

1.2.11.1 Características de los objetivos

Par que un objetivo resulte eficaz en términos de empresa es necesario que cumpla los siguientes requisitos:

- **Debe ser específico**

Es importante que el objetivo sea concreto para que cualquier persona del equipo o profesional que forme parte de la empresa, pueda entenderlo a la perfección y sepa cómo desarrollar la estrategia de trabajo en base al objetivo.

Si no somos capaces de concretar nuestra meta, difícilmente podremos llegar a alcanzarla.

- **Debe ser medible**

Hay que tener en cuenta a la hora de definir un objetivo, este debe tener carácter de meta cuantificable.

Este tipo de estrategia se observa muy bien a nivel de análisis digital a la hora de establecer métricas de visibilidad de audiencia, o en los planes de marketing y ventas, para los que se fijan índices e indicadores de rentabilidad.

- **Debe ser alcanzable**

Evidentemente un objetivo no es otra cosa que un reto ambicioso que busca conseguir un logro a través de una estrategia definida.

Sin embargo, el hecho de que sea un reto no implica que sea imposible de alcanzar. Y es que, si los objetivos que establecemos suponen cifras inalcanzables para la empresa a corto plazo, no tienen ningún sentido y quedarán olvidados.

- **Debe ser realista**

Esta idea viene al hilo del punto anterior, en el que comentábamos que solo aquellos objetivos realistas podrán ser tenidos en cuenta a la hora de planificar nuestras acciones empresariales.

- **Debe ser temporal**

Es importante que el objetivo se encuentre inmerso en una línea de tiempo bajo un orden cronológico.

Este factor es esencial a la hora de definir las distintas etapas que constituirán el plan de objetivos para alcanzar la meta propuesta. (Argudo, 2017)

1.2.12. Administración estratégica

Administración estratégica es el proceso de la formulación e implementación de acciones, que, mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo, como del ambiente interno de la organización, enfatizando las ventajas competitivas, se pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados. (Solís, 2014)

1.2.12.1 Importancia Social de la Administración

Las organizaciones bien administradas son importantes debido a su influencia en la calidad de vida de la sociedad. Por ello los administradores competentes recursos sociales básicos. El predominio de las organizaciones y su importancia para la sociedad moderna, así como la necesidad de administradores componentes, justifican y fundamentan el estudio general de la administración.

CAPITULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.2 Enfoque de investigación

En la presente investigación se utilizará la modalidad de tipo cualitativo- cuantitativo, ya que al realizar la evaluación de la fundación se procurará obtener información sobre todas las cualidades acerca de la misma, luego de ello, dicha información pasará a convertirse a datos numéricos o estadísticos, los cuales permitirán una correcta toma de decisiones.

2.3 Nivel de la Investigación

Investigación Descriptiva: Se utilizará este tipo de investigación ya que es necesario realizar una descripción completa de la situación actual por la cual la Fundación está atravesando y de esta manera buscar soluciones adecuadas ante las problemáticas que se presenten.

2.4 Diseño de Investigación

Según (Palella & Martins, 2017), el diseño de un tema de investigación se utiliza para explicar el tipo de investigación (investigación experimental, investigación correlacional, semi-experimental y No-experimental) y también su subtipo (diseño experimental, problema de investigación, estudio de caso descriptivo).

2.5 Tipo de estudio

Se entiende como el conjunto de reglas, normas para la solución del problema que valiéndose de los instrumentos y las técnicas necesarias se examina y presentan soluciones al problema de investigación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Investigación Bibliográfica- Documental: Es una parte esencial para el inicio de la investigación, ya que nos ayuda a entender de forma teórica lo que se pretende alcanzar y realizar, a través de diferentes fuentes de consulta.

Investigación de Campo: Este tipo de investigación es primordial porque a través de él se podrá verificar si los datos o resultados obtenidos son fiables y ayudaran a la correcta toma de decisiones.

2.6 Población y muestra

La población de la Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista, está constituida por 11 personas, el presidente, el vicepresidente, una secretaria, tres vocales, una coordinadora y dos trabajadores sociales, los mismos que colaboran en la institución y sus beneficiarios que ascienden a 81 personas.

Tabla 1-2: Distribución del personal de la Fundación de ayuda Social San Juan Bautista

CARGOS	N°
Presidente	1
Vicepresidente	1
Secretaria	1
Vocales	3
Coordinadora	1
Socios	2
Colaboradores	2
TOTAL	11

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Tabla 2-2: Beneficiarios de la fundación San Juan Bautista

BENEFICIARIOS	N°
Hombres	25
Mujeres	44
Niños	12
TOTAL	81

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Por la cantidad reducida de personas no se puede realizar la fórmula para calcular la muestra, sin embargo, se aplicará el instrumento de investigación a todos, excepto a las personas beneficiarias que padecen de discapacidad.

2.7 Métodos, técnicas e instrumentos

2.6.1 Métodos

a) Método Inductivo

Con este método conoceremos la situación actual de la institución, la manera con la que ha estado trabajando en el transcurso de los años y como ha llegado hasta el día de hoy.

b) Método deductivo

Este método permitirá conocer la situación general de la institución, la información obtenida servirá para determinar cuáles son los problemas que influyen en el progreso de esta y solucionarlos a través del diseño de estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

2.6.2 Técnicas

a) Encuesta

Se utilizará esta técnica para recopilar información a través de un cuestionario de preguntas, dirigido a los directivos de la organización con el fin de recolectar sus opiniones con respecto al funcionamiento de la fundación

b) Observación

Nos permitirá el contacto con la realidad para saber cuál es el problema que se origina en la fundación.

c) Revisión de bibliografía

Se aplicará esta técnica para recolectar información de otros autores para que los argumentos sean claros y fiables.

d) Entrevista

Es una forma de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación con un objetivo.

2.6.3 Instrumentos

- a) Cuestionario:** Consta de preguntas aplicadas a los directivos de la organización, para posteriormente analizar, tabular e interpretar la información.
- b) Ficha de Observación:** Documento en el cual se detalla los acontecimientos obtenidos mediante la observación, sea directa o indirectamente.
- c) Guía- entrevista** Permitirá saber los pasos a seguir para la elaboración de una entrevista siendo un proceso donde interviene el encuestado y el encuestador, con el fin de obtener respuestas sobre el problema de estudio.

2.7 Idea a defender

El desarrollo de un plan estratégico mejorará la gestión administrativa y garantizará la sostenibilidad de la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista”

2.8 Variables

2.8.1 Variable Independiente

Plan Estratégico

2.8.2 Variable Dependiente

Mejorar la gestión organizacional y lograr la sostenibilidad de la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista”

CAPITULO III

3 RESULTADOS, DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Discusión de los resultados

3.1.1 *Análisis de la entrevista*

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN SAN JUAN BAUTISTA

1. **¿La Fundación San Juan Bautista cuenta con un plan estratégico vigente?**

No, la fundación no cuenta con un plan estratégico vigente, este sin una es uno de los problemas por los cuales no existe un buen desarrollo dentro de la misma, porque impide lograr los objetivos que se pretende alcanzar a largo plazo.

2. **¿Considera Ud. que es importante la existencia de un plan estratégico dentro de la fundación? ¿Por qué?**

Si, realmente es muy importante contar con un plan estratégico porque a través de este podemos llegar a cumplir a cabalidad nuestra misión y visión, definir acciones o planes que nos permita optimizar nuestros recursos, para cumplir nuestros objetivos.

3. **¿En la actualidad cuál es el mayor desafío que enfrenta la institución?**

Nuestro principal reto es la falta de recursos, pues son limitados los recursos que recibimos por parte del sector público, también el aporte que los socios realizaban ha ido disminuyendo. En cuanto al sector privado, recibimos la colaboración de una fundación extranjera, sin embargo, no es suficiente para cubrir los gastos que se necesitan para el mantenimiento de la fundación, también nos sustentamos a través de la venta de adornos que son fabricados por los mismos usuarios de la fundación.

4. ¿Cree que la Fundación está cumpliendo con los objetivos y metas planteadas con las estratégicas empleadas actualmente?

No realmente, ante la inexistencia de plan estratégico vigente es imposible tener una dirección correcta que nos conduzcan hacia nuestros objetivos planteados.

5. ¿Qué ventajas tendría la fundación al contar con un plan estratégico?

Estar correctamente direccionados o encaminados hacia nuestras metas, gestionar de manera efectiva los proyectos, administrar de manera adecuada la destinación de los fondos con los que contamos. Sin duda nos ayudaría a cumplir nuestra misión y visión que la fundación tiene encomendada.

6. ¿La Fundación está orientada a toda la comunidad de la localidad?

La fundación está dirigida a toda la localidad, pero los niños, niñas, adolescentes, adultos mayores hombres y mujeres que sufren de algún tipo de discapacidad ya sea física o mental son prioridad dentro de la fundación ya que son vulnerables entre la sociedad, ofreciéndoles rehabilitación y terapia física, tareas dirigidas que ayudan a su desarrollo.

7. ¿Ha considerado implementar nuevos servicios en la Institución?

Si, de hecho, he considerado crear el área de medicina preventiva y curativa para brindar un servicio de salud completo a nuestros usuarios y beneficiarios, además a través de este nuevo servicio podría ser rentabilizado para la sostenibilidad de la fundación.

8. ¿Qué ha logrado la Fundación hasta la actualidad?

Ser reconocidos en la localidad, por la confianza de los habitantes, esto se ha logrado gracias a los servicios que brinda la fundación y a la calidad humana que tienen nuestros colaboradores con nuestros beneficiarios.

3.1.2 Análisis de las encuestas

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS Y TRABAJADORES DE LA FUNDACIÓN SAN JUAN BAUTISTA

1.- ¿La fundación cuenta con estrategias que le permitan su crecimiento sostenible?

Tabla 3-3: Estrategias de crecimiento

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0
No	10	100
Total	10	100%

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

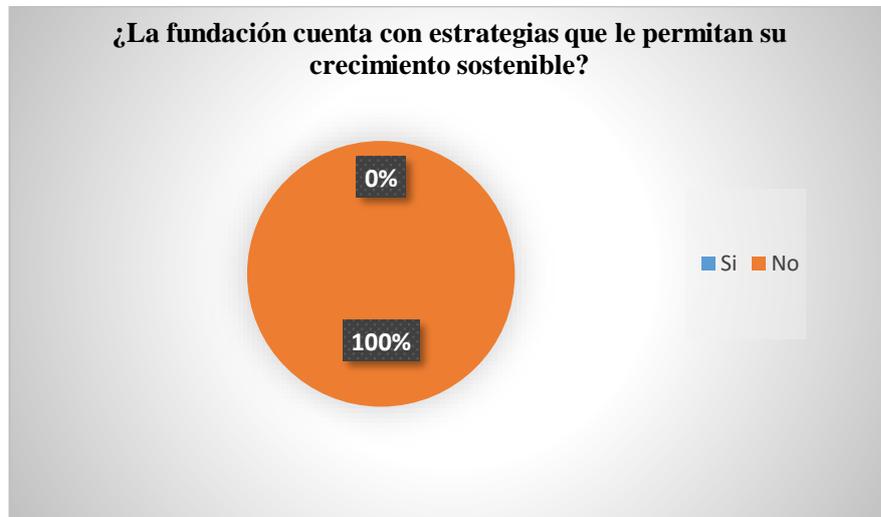


Gráfico 1-3. Estrategias de crecimiento

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Análisis: Mediante la encuesta realizada a los socios y trabajadores sociales de la fundación el 100% dice que la fundación no cuenta con estrategias que les permita su crecimiento sostenible, por lo que sería imprescindible que la fundación cuente con estrategias direccionadas hacia la sostenibilidad de la misma, que le permita alcanzar sus objetivos y lograr su crecimiento.

2.- ¿Conoce usted con exactitud la misión de la institución?

Tabla 4-3: Misión de la Institución

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100%

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

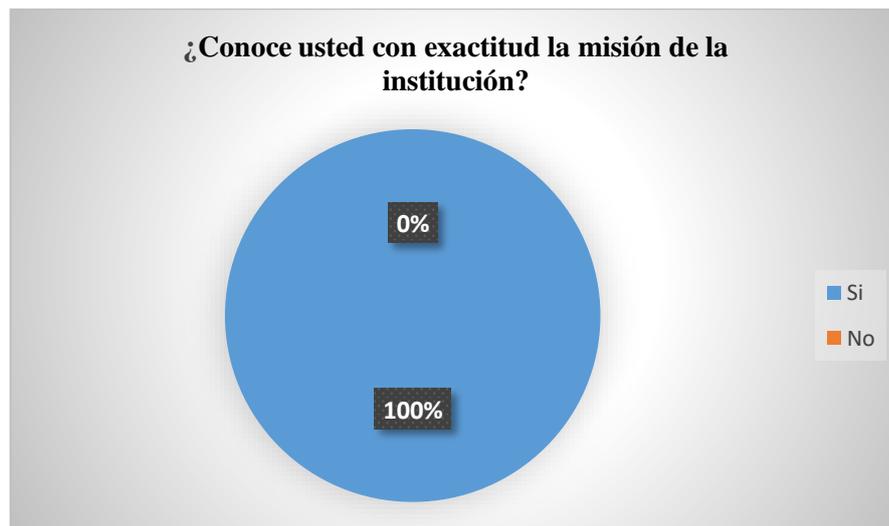


Gráfico 2-3. Misión de la Institución

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabulación de las encuestas reflejan que el 100 % de socios y trabajadores sociales conocen la misión que tiene establecida la institución, es decir, tienen bien definidas las actividades que deben cumplirse en la institución.

3.- ¿Conoce usted, cual es la visión que la institución pretende alcanzar?

Tabla 5-3: Visión de la Institución

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100%

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista
Elaborado por: Aimara, J. 2020



Gráfico 3-3. Visión de la Institución

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista
Elaborado por: Aimara, J. 2020

Análisis: El 100% de los socios y trabajadores aseguran que conocen la visión de la fundación, es decir, saben hacia donde quieren dirigir la organización, y cuál será la futura imagen que tendrá a largo plazo.

4.- ¿Conoce la estructura organizacional, es decir cómo está conformada?

Tabla 6-3: Estructura Organizacional

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	9	90
No	1	10
Total	10	100%

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020



Gráfico 4-3. Estructura Organizacional

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Análisis: De acuerdo con la encuesta realizada a los socios y trabajadores sociales de la fundación, el 90 % asegura que conoce la estructura organizacional de la fundación mientras que el 10 % no tiene muy claro la posición jerárquica dentro de la organización.

5.- ¿Ha participado en la toma de decisiones de la fundación?

Tabla 7-3: Toma de Decisiones

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	8	80
No	2	20
Total	10	100%

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020



Gráfico 5-3. Toma de Decisiones

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Análisis: Según los datos tabulados el 80 % socios y trabajadores ha participado en la toma de decisiones dentro de la fundación, mientras que, el 20 % afirma que no ha sido parte de las decisiones dentro de la Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista.

6. El ambiente de trabajo en la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” es considerado:

Tabla 8-3: Ambiente de Trabajo

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	8	80
Bueno	2	20
Deficiente	0	0
Total	10	100%

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

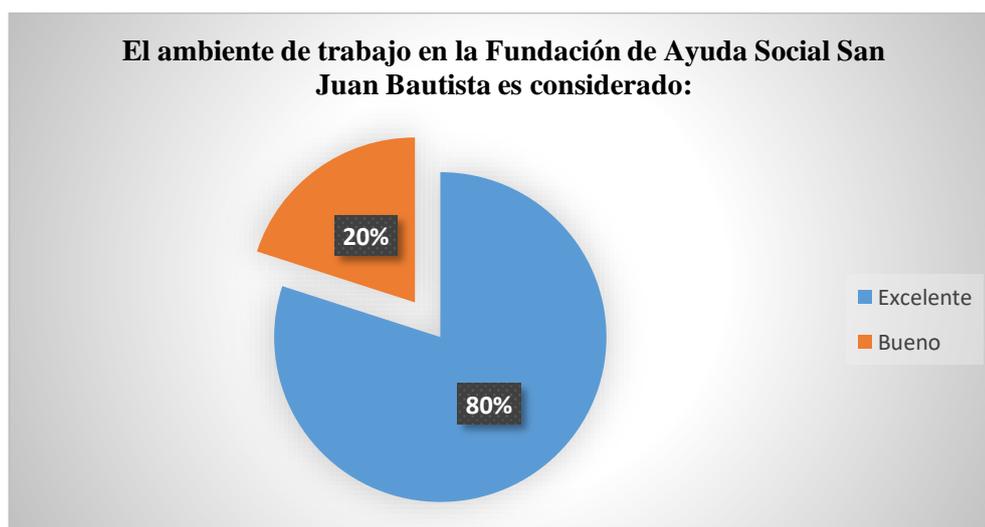


Gráfico 6-3. Ambiente de Trabajo

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Análisis: El 80% tanto socios como trabajadores califican que el ambiente de trabajo dentro de la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” es excelente, y un 20% señala que es bueno, sin embargo, se podría decir que existe un ambiente de trabajo llevadero dentro de la fundación.

7. ¿La gestión administrativa que aplica actualmente la institución es la más adecuada?

Tabla 9-3: Gestión Administrativa

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	7	70
No	3	30
Total	10	100%

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

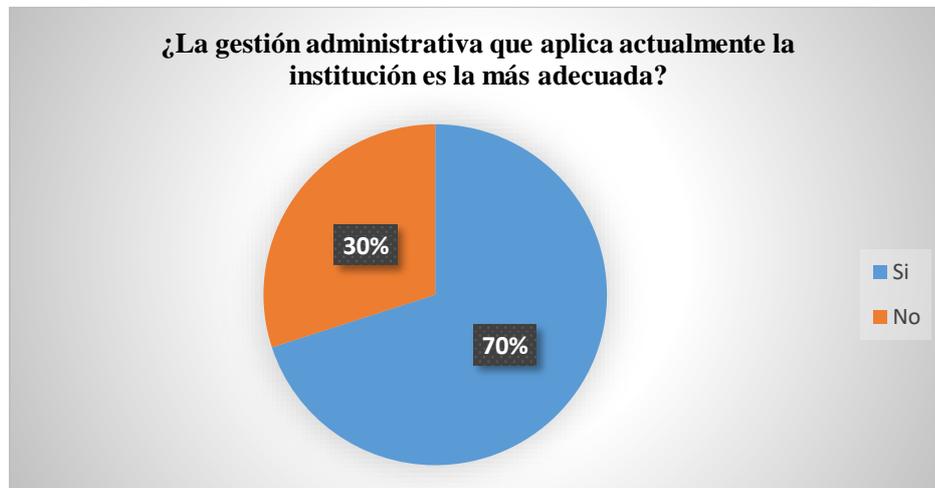


Gráfico 7-3. Gestión Administrativa

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Análisis: Los resultados obtenidos en la tabulación reflejan que el 70 % considera que la gestión administrativa aplicada actualmente, es adecuada para la organización, mientras tanto el 30 % asevera que la gestión administrativa utilizada no es la apropiada para cumplir los objetivos de la fundación.

8. ¿Se realiza un seguimiento a los planes y proyectos que se ejecutan en la Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista?

Tabla 10-3: Planes y Proyectos

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	6	60
No	4	40
Total	10	100%

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista
Elaborado por: Aimara, J. 2020



Gráfico 8-3. Planes y Proyectos

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista
Elaborado por: Aimara, J. 2020

Análisis: El 60 % de los encuestados afirman que si existe un seguimiento en los planes y proyectos que realiza la fundación, en tanto que el 40 % aseguran que el seguimiento a los planes y proyectos no son completamente satisfactorios para cumplir con las actividades enmarcadas.

9. ¿Los recursos económicos son suficientes para cumplir con los objetivos de la fundación?

Tabla 11-3: Recursos económicos

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0
No	10	100
Total	10	100%

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista
Elaborado por: Aimara, J. 2020

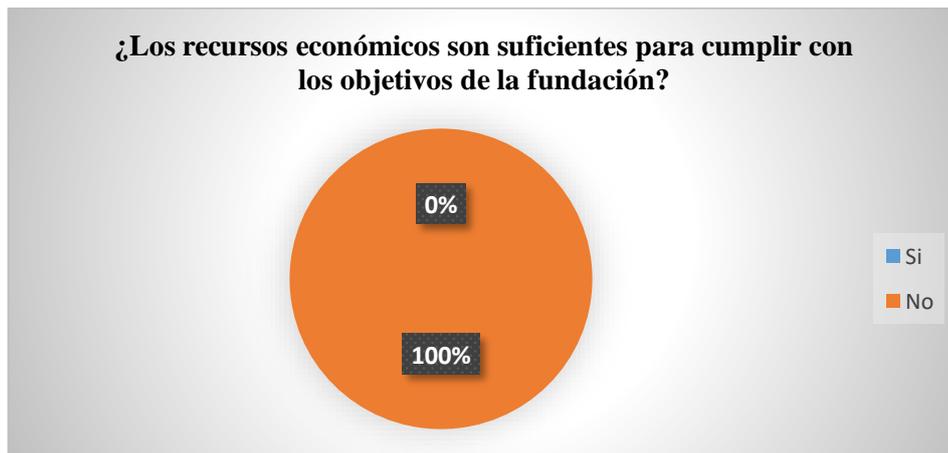


Gráfico 9-3. Recursos económicos

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista
Elaborado por: Aimara, J. 2020

Análisis: El 100 % de los encuestados tanto socios como trabajadores aseguran que los recursos con los que cuentan no son los suficientes para que la organización cumpla correctamente sus objetivos planteados, siendo este uno de los mayores problemas que enfrenta la fundación.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS Y BENEFICIARIOS DE LA FUNDACIÓN SAN JUAN BAUTISTA

1. ¿Conoce usted todos los servicios que brinda la Fundación de ayuda Social San Juan Bautista?

Tabla 12-3: Servicios de la Fundación

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	67	84,81
No	12	15,19
Total	79	100%

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

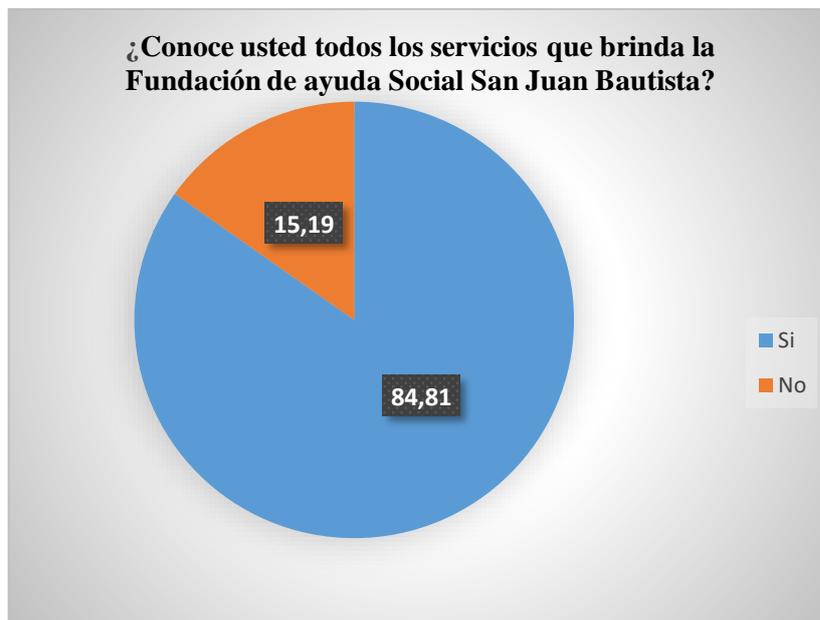


Gráfico 10-3. Servicios de la Fundación

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Análisis: De acuerdo a los datos tabulados el 84,81 % de los beneficiarios conocen totalmente los servicios que brindan la fundación de Ayuda Social San Juan Bautista, mientras que el 15,19% no tiene claro los servicios que presta dicha organización.

2. ¿Los servicios que brinda la institución satisfacen sus necesidades?

Tabla 13-3: Satisfacción de servicios

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	75	94,94
No	4	5,06
Total	79	100%

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020



Gráfico 11-3. Satisfacción de Servicios

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Análisis: De acuerdo con los datos tabulados refleja que el 94,94% de los encuestados muestran una total satisfacción por los servicios recibidos en la fundación, en cambio el 5,06% afirma que no satisface en su totalidad sus necesidades.

3. ¿Desde hace cuánto tiempo acude a la fundación?

Tabla 14-3: Permanencia en la fundación

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentajes
Menos de 1 año	9	11,39
De 1 a 3 años	25	31,65
Más de 3 años	45	56,96
Total	79	100%

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

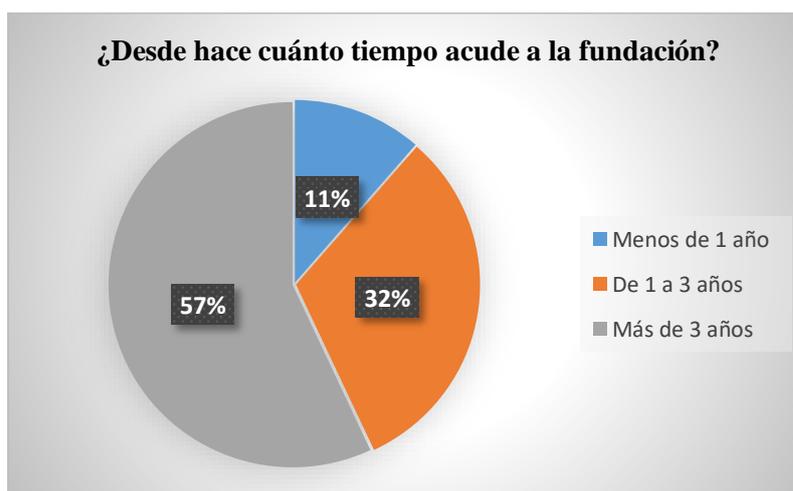


Gráfico 12-3. Permanencia en la fundación.

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Análisis: El 56,96 % de los beneficiarios afirman que asisten a la fundación hace más de tres años, mientras que un 31,65% asegura que acude hace menos de tres años y por último el 11,39% asevera que solo asiste hace menos de un año, se podría decir que la fundación ha tenido una buena aceptación en la localidad.

4. El servicio que ha recibido dentro de la institución lo considera:

Tabla 15-3: Servicio recibido

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	69	87,34
Bueno	10	12,66
Deficiente	0	0
Total	79	100%

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

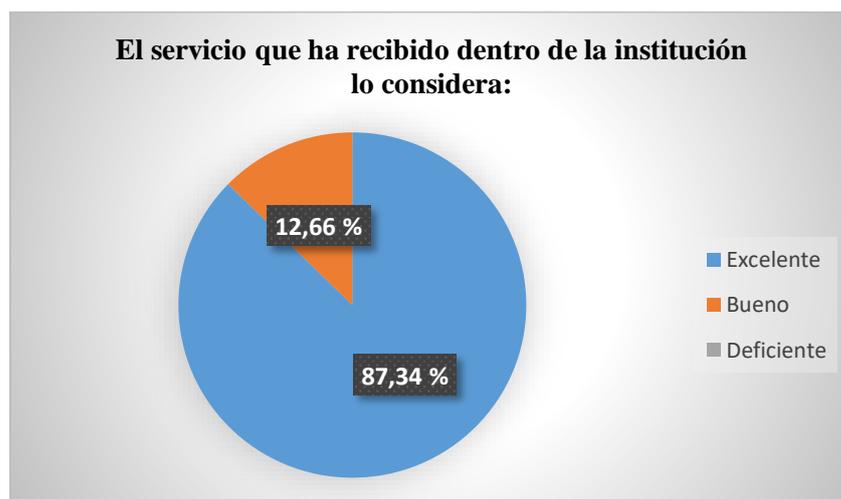


Gráfico 13-3. Servicio recibido

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Análisis: según los datos tabulados refleja que el 87,34 % de los encuestados califica como excelente al servicio recibido dentro de la fundación, en tanto el 12,66 % lo califica como bueno, lo cual nos indica que los beneficiarios son tratados de la mejor manera posible cuando reciben los servicios de la fundación.

5. ¿Con que frecuencia visita la fundación?

Tabla 16-3: Frecuencia de Visita

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentajes
Diariamente	8	10,13
Semanalmente	61	77,21
Mensualmente	10	12,66
Total	79	100%

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020



Gráfico 14-3. Frecuencia de Visita

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Análisis: El 77,21 % de los usuarios visitan la fundación semanalmente la fundación, mientras que el 12,66 % recurren mensualmente y el 10,13 % asisten diariamente por las terapias físicas que necesitan.

3.2 Discusión de resultados

Los diferentes resultados obtenidos en la entrevista y encuestas respectivas, mismos que fueron detallados anteriormente en tablas y gráficos con su correspondiente comportamiento, se utilizaron como base para llevar a cabo el diagnóstico organizacional de la Fundación San Juan Bautista, es decir, el escenario actual en el que se encuentra, con el fin de identificar los problemas existentes y su importancia relativa, las oportunidades de mejora y las necesidades de fortalecimiento para de esta manera poder plantear estrategias idóneas que permitan un crecimiento sostenible y una adecuada gestión administrativa en la fundación .

Los resultados más significativos del diagnóstico situacional de la fundación, indica que el principal problema que enfrenta la fundación es la falta de recursos económicos, pues tiene dificultades para cubrir todos los gastos que se requieren para el mantenimiento del establecimiento ya que la ayuda que perciben por parte de instituciones públicas y privadas son cada vez más escasas y no cubren las necesidades de la fundación en su totalidad. Adicional a esto, la gestión administrativa aplicada no es la adecuada para alcanzar los objetivos de la institución. Sin embargo, la fundación es reconocida en la localidad por su calidad de servicio, esto se debe, a la calidez humana con la que son tratados los usuarios dentro de la fundación.

Finalmente, de acuerdo al diagnóstico situacional de la fundación San Juan Bautista se puede concluir que las estrategias para la institución deben ser orientadas hacia la sostenibilidad de la misma, para seguir brindando ayuda social a los habitantes de la localidad

3.3 Propuesta

3.3.1 Título

Plan Estratégico para Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” del cantón Mocha, Provincia de Tungurahua, para el periodo 2019-2024.

3.3.2 Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico reúne información sobre la situación real de la organización, la misma que ayudara a identificar los factores, tanto internos como externos que enfrenta la organización, y de esta manera tener una pauta de hacia dónde va la organización y así poder enfrentar y minimizar los efectos negativos que se puedan presentar. Con el diagnóstico estratégico del entorno y del sector en el que se desarrolla la organización, nos permitirá elaborar la herramienta

de diagnóstico FODA para luego establecer estrategias para aprovechar sus fortalezas, analizar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prever oportunamente el efecto de las amenazas.

Factores Claves: son todos aquellos que inciden en la organización

Factores estratégicos: son aquellos factores claves que, en significativo grado, tienen la probabilidad de ocurrencia e impacto en el futuro desempeño de la organización

3.3.3 Identificación de la empresa

Tabla 17-3: Datos generales de la fundación

FUNDACION DE AYUDA SOCIAL “SAN JUAN BAUTISTA”	
Sector	Por su Actividad: Organización no gubernamental (ONG)
	Por su Naturaleza: Privado
	Por su Tamaño: Pequeña
Representante Legal	Dr. Edmundo Rodrigo Caluña Sánchez
Actividad	Actividades de interés social, sin ánimo de lucro.
Ubicación	Provincia: Tungurahua
	Cantón: Mocha
	Dirección: Av. el Rey y Juan Armendáriz
	e-mail: fundación_sanjuanbautista@hotmail.com
Logotipo	

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

3.3.4 Reseña histórica

Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” inició su vida jurídica en octubre del 2010, en un inicio como una extensión de la fundación “Una luz en tu vida”, establecida en el Cantón

Quero de la Provincia del Tungurahua. Una vez obtenida la personería jurídica, un grupo de personas representativas deciden ser una organización social de derecho privado, llamada “Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista” en honor al patrono del Cantón.

A este grupo de personas lo que les mueve para crear esta organización, es el servicio a la comunidad, teniendo en cuenta que, sobre todo, en el Catón existe una alta prevalencia de grupos vulnerables, entre los cuales están las personas con discapacidad, quienes tienen serias falencias para acceder a los servicios de salud y educación, etc. Ya que se han cerrado varios servicios, en el subcentro de salud que sirve a la localidad y solamente existen escuelas y colegios regulares, que no dan cabida a los niños y jóvenes con Necesidades Educativas Especiales, en particular a aquellas derivadas de una discapacidad.

En la actualidad la fundación, brinda ayuda social a personas vulnerables con escasos recursos económicos, dando prioridad a los niños, niñas, adolescentes y adultos mayores hombres y mujeres que se encuentren en situación de riesgo, prioritariamente con las personas que sufren algún tipo de discapacidad física o mental.

3.3.5 Giro de la organización

La Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” es una organización no gubernamental (ONG) de carácter privado, que realiza actividades de interés social, para el beneficio de las personas de la localidad, con especial prioridad hacia los adultos mayores y personas que padecen algún tipo de discapacidad ya sea física o intelectual que ofrecen los siguientes servicios:

Terapia Física y Rehabilitación.



Figura 2-3: Equipos de rehabilitación y terapia física

Trabajo Social



Figura 3-3: Trabajo Social

Refuerzo Pedagógico



Figura 4-3: Refuerzo Pedagógico

Taller de Manualidades



Figura 5-3: Taller de Manualidades

3.3.6 Implicados

Son todos todas aquellas personas que se benefician o reciben algún tipo de inconveniente por la decisión que toma en la institución, a continuación, se expone la lista de implicados de la Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista.

Tabla 18-3: Implicados

IMPLICADOS	INDICADOR O CRITERIO
Gobierno	<ul style="list-style-type: none">• Aspectos legales• Políticas y reglamentos
Presidente de la Fundación /Directiva	<ul style="list-style-type: none">• Toma de Decisiones• Planificación y direccionamiento organizacional.
Promovedores	<ul style="list-style-type: none">• Subvenciones económicas.
Empleados	<ul style="list-style-type: none">• Estabilidad Laboral• Eficiencia en la calidad de servicio.
Sociedad	<ul style="list-style-type: none">• Ayuda social.• Inclusión de las personas vulnerables a la comunidad.
Competencia	<ul style="list-style-type: none">• Servicios innovadores• Mejor ventaja competitiva
ONG's	<ul style="list-style-type: none">• Alianzas estratégicas

Fuente: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista

Elaborado por: Aimara, J. 2020

3.3.7 Organigrama Vigente

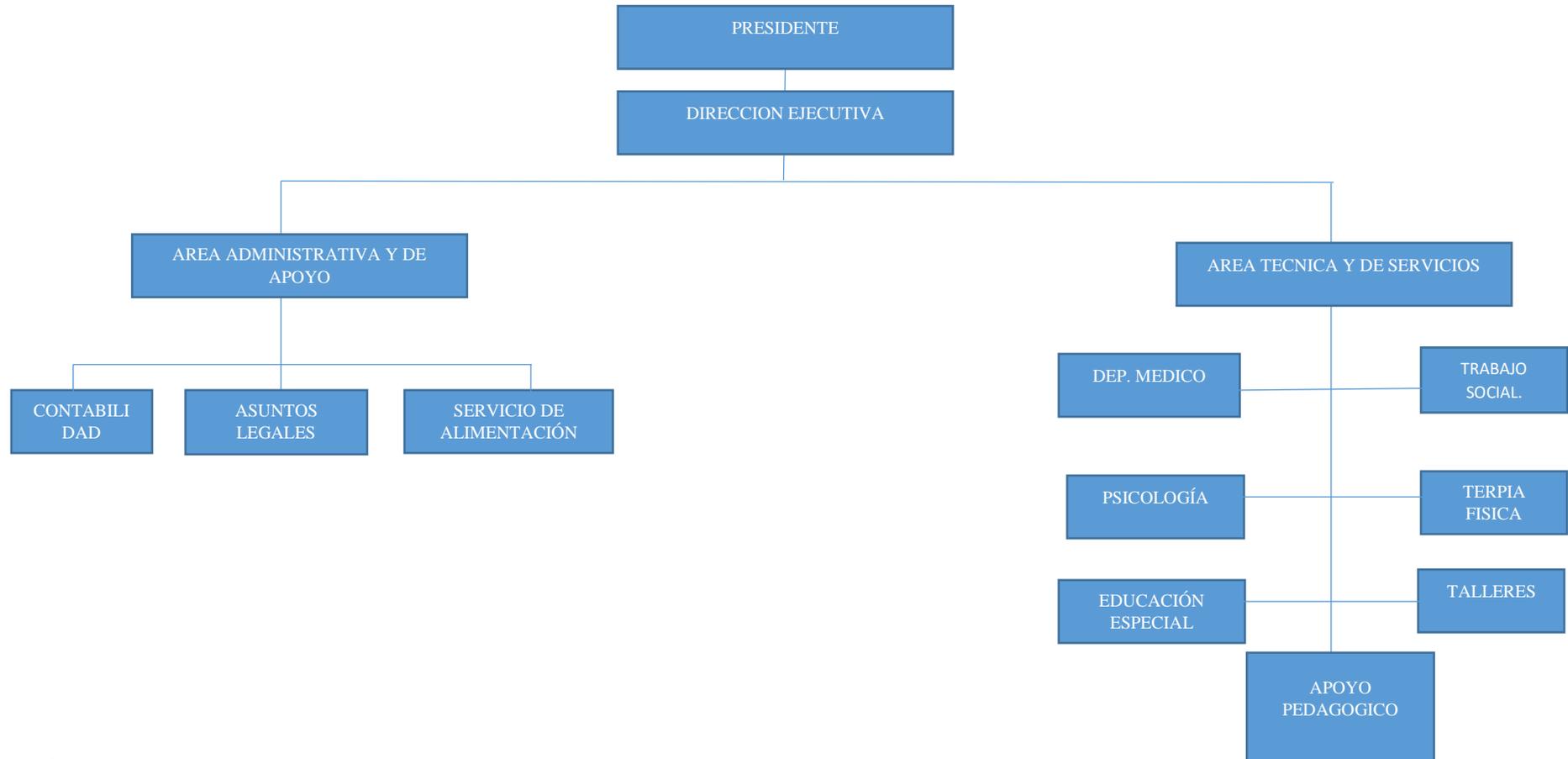


Gráfico 15-3. Organigrama Vigente

Fuente y Elaboración: Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista.

3.4 Análisis Estratégico

3.4.1 Análisis estratégico externo

3.4.1.1 Macro entorno

Factor Político

- Políticas de Bienestar Social.
- Estabilidad Política.

Factor Económico

- Inflación
- Políticas salariales

Factor Social

- Calidad de Vida
- Crecimiento Poblacional
- Pobreza

Factor Tecnológico

- Tecnologías de la información y comunicación. (TIC)

Factor Ecológico

- Contaminación Ambiental

Factor Legal

- Exoneración del pago al Impuesto a la Renta

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DEL MACRO ENTORNO

FACTOR POLÍTICO

- **Políticas sociales**

La fundación debe cumplir con todas las normas establecidas por los organismos de supervisión correspondientes, para llevar un adecuado control en las diferentes actividades sociales que realiza la misma, en beneficio de la comunidad.

El ministerio de Inclusión Económica y Social es una entidad pública que ejerce rectoría y ejecuta políticas, regulaciones, programas y servicios para la inclusión social y atención durante el ciclo de vida, con prioridad en la población más vulnerable en niñas, niños, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad y aquellas personas que se encuentran en situación de pobreza, a fin de fortalecer su movilidad social y salida de la pobreza. (MIES, 2013)

- **Estabilidad Política**

El país presenta una difícil situación tanto en el entorno político, económico y social, por lo cual el Gobierno ha venido tomando decisiones inapropiadas que afectan al pueblo ecuatoriano, lo que ha generado el descontento social de los ciudadanos, quienes han sentido que sus derechos y garantías están siendo vulneradas. Todo esto ha incitado a protestas de diferentes movimientos políticos y sociales en contra del Gobierno central.

Pese a los esfuerzos realizados desde el Ejecutivo por enrumbar política y económicamente al país en estos últimos meses, múltiples indicadores hacen prever que Ecuador podría estar viviendo una fase preliminar a la inestabilidad política. Signos de esta situación se encuentran enmarcados en los impactos colaterales que tendrán las medidas económicas a las que el Gobierno Nacional se ha visto obligado debido a los graves desequilibrios existentes en la economía nacional, así como a factores externos que podrían desencadenarse durante la última fase de la actual legislatura. (Machado & Baquero, 2018)

FACTOR ECONÓMICO

- **Inflación**

La inflación en octubre del 2019 se ubicó en 0.52% llegando a ser la más alta, en relación a años anteriores, esto conlleva a la subida eminente de precios de la canasta básica familiar, afectando directamente a la organización ya que no se podrá adquirir los productos necesarios para cubrir la alimentación diaria de los usuarios.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), en octubre de 2019 se alcanzó una inflación mensual de 0,52%. Desde 2010, el mismo periodo anterior con mayor aumento de precios fue en 2013, cuando se alcanzó el 0,41%. (La Hora, 2019)

Tabla 19-3: Inflación del Ecuador

AÑO	PORCENTAJE
Octubre 2010	0,25 %
Octubre 2011	0,35 %
Octubre 2012	0,09 %
Octubre 2013	0,41 %
Octubre 2014	0,20%
Octubre 2015	-0,09 %
Octubre 2016	-0,08 %
Octubre 2017	-0,14 %
Octubre 2018	-0,05 %
Octubre 2019	0,52 %

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2019

Elaborado por: Aimara, J. 2020

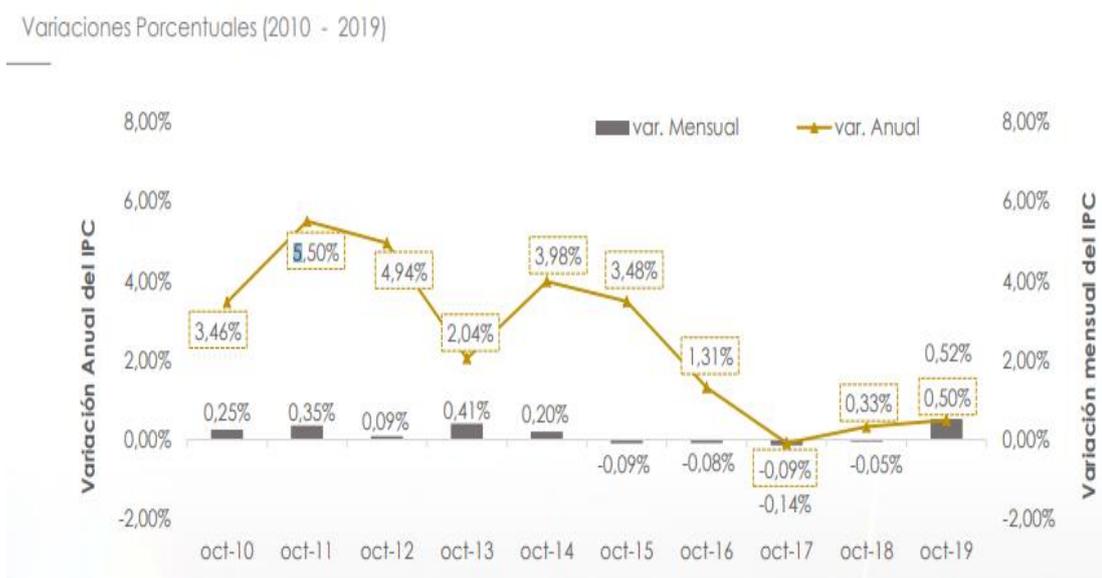


Gráfico 16-3. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2019

- **Políticas salariales**

Dada las políticas gubernamentales, los trabajadores por lo general tendrán un incentivo salarial cada año, de acuerdo con la situación económica en la que se encuentre el país.

El nuevo Salario Básico Unificado (SBU) regirá desde el 01 de enero del próximo año, este aumento equivale al 2,073%, considerando variables de inflación proyectada y productividad laboral. Los USD \$394.00 se fijaron para todo el sector trabajador, incluidos los de la pequeña industria, agrícolas y de maquila. Así como las trabajadoras remuneradas del hogar, operarios de artesanías y colaboradores de la microempresa y las variables utilizadas para calcular el SBU, también lo serán para fijar los salarios mínimos sectoriales de las 21 Comisiones Sectoriales. (Ministerio del Trabajo, 2018)

FACTOR SOCIAL

- **Crecimiento poblacional**

La demanda de los servicios que brinda la fundación podría incrementarse de manera progresiva, debido al crecimiento poblacional, es por ello, que deben contar con todos los recursos necesarios para atender a una significativa cantidad de niños, jóvenes, vulnerables que acudan a la institución.

El crecimiento anual promedio de la población ecuatoriana se ubica en cerca del 2%, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), utilizadas por la empresa consultora PWC Ecuador para explicar una de las razones del crecimiento del desempleo. (El Universo, 2018)

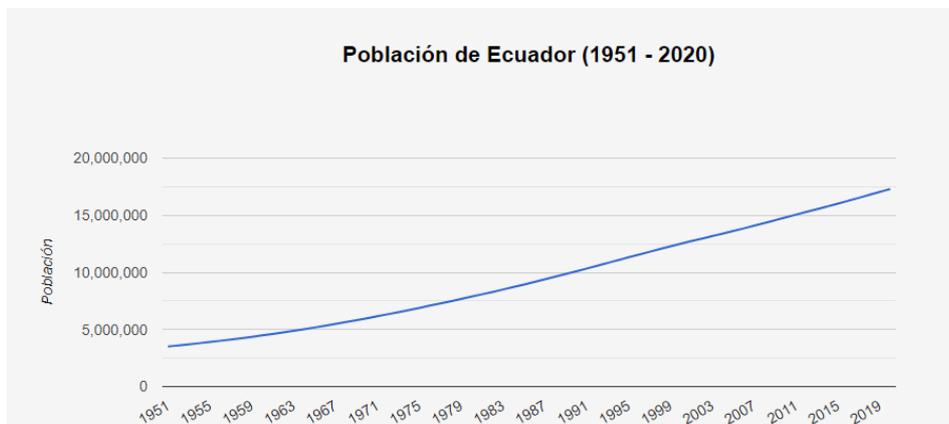


Gráfico 17-3. Crecimiento Poblacional

Fuente: El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas

- **Calidad de vida**

En el Cantón Mocha existe un alto predominio de grupos vulnerables, entre los cuales destacan las personas que padecen algún tipo de discapacidad, quienes tienen dificultades para acceder a los servicios básicos como: salud, vivienda, educación, etc. Es por esto, que la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” cada vez está más comprometida con la labor social, para el beneficio de la localidad, porque existe la predisposición para ampliar sus servicios y otorgar una mejor calidad de vida a los habitantes del Cantón.

Los cantones Tisaleo, Pelileo, y Mocha poseen estimadores estadísticamente significativos lo que quiere decir que la ubicación sí influye en la calidad de vivienda. Además, conforme la ubicación se va distanciando de la cabecera provincial Ambato, la disminución de la calidad de vivienda se va incrementando. (Villa & Vayas, 2017)

- **Pobreza**

La pobreza en el Ecuador ha tenido un incremento en los últimos tiempos, reflejando una mayor demanda de personas vulnerables, las cuales requerirán ayuda humanitaria de diferentes organismos sociales.

El 23,9 % de la población nacional tuvo ingresos inferiores a \$84,99 en septiembre del 2019 por lo que son considerados pobres, según el último cálculo de pobreza del Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC). En el campo fue del 17,4 % y en el área urbana de 4,6 %. Las ciudades con mayor tasa de pobreza en septiembre del 2019 fueron Quito (11,2 %), Machala (10,3 %), Guayaquil (8,9 %), Ambato (8,4 %) y Cuenca (4,3 %), que son las cinco donde se mide este indicador. (El Universo, 2019)

En septiembre 2019, las ciudades con mayor tasa de pobreza fueron Quito y Machala, mientras que Cuenca tuvo la menor tasa de pobreza.

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
dic-07	10,1%	22,5%	10,1%	26,2%	17,8%
dic-08	10,0%	13,1%	8,1%	17,7%	13,6%
dic-09	12,1%	20,1%	11,4%	16,0%	17,1%
dic-10	10,5%	20,1%	9,7%	22,0%	14,9%
dic-11	9,1%	9,1%	5,2%	12,0%	9,8%
dic-12	8,0%	7,2%	10,1%	9,5%	8,0%
dic-13	6,1%	16,7%	5,0%	12,3%	7,4%
dic-14	7,5%	12,7%	7,8%	11,9%	7,3%
dic-15	8,7%	11,7%	4,5%	9,6%	8,0%
jun-16	7,9%	8,5%	7,6%	10,1%	9,8%
dic-16	10,2%	12,5%	7,5%	11,6%	12,3%
jun-17	7,8%	10,5%	7,8%	14,4%	10,2%
dic-17	7,3%	9,6%	4,0%	13,6%	11,3%
jun-18	12,8%	14,1%	2,8%	10,7%	9,7%
sep-18	9,2%	7,9%	4,4%	10,8%	8,4%
dic-18	8,3%	9,9%	4,2%	8,6%	8,4%
jun-19	11,9%	8,4%	4,3%	11,9%	6,8%
sep-19	11,2%	8,9%	4,3%	10,3%	8,4%

Gráfico 18-3. Evolución de la pobreza

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2019

FACTOR TECNOLÓGICO

- **Tecnologías de la Información y Comunicación**

El mundo está atravesando una transformación digital extraordinaria, especialmente en el desarrollo de las comunicaciones, el sector social y sus entidades no pueden ser indiferentes a estos cambios, pues evidentemente las entidades que no sepan adaptarse y utilizar todo lo que la nueva tecnología tiene para ofrecer no podrán seguir desarrollando eficazmente sus objetivos. Por esta razón, la fundación deberá adaptarse a los diferentes cambios digitales, de acuerdo a las necesidades de la misma, de esta manera mejorará la comunicación con la sociedad en general y logrará cumplir sus objetivos con efectividad.

La transformación digital (TD) ha llegado a las ONG igual que lo ha hecho en el resto de los sectores de la economía. Es un hecho que las entidades no lucrativas disponen de tecnología a su alcance y que esta tiene la capacidad de aportar valor a cada organización. El ámbito en el que realmente están sucediendo más cambios, y cada vez más rápidos, es el del desarrollo de las comunicaciones y canales de información, las TIC y todo el potencial de herramientas tecnológicas que han digitalizado nuestras sociedades, y, en consecuencia, organizaciones de todo tipo y sector. Pero no se trata solo de implementar herramientas o tecnologías puntuales, sino de cambiar las propias organizaciones, transformarlas para adaptarlas a este nuevo contexto, por eso hablamos de transformación digital. (Caralt, Carreras, & Sureda, 2017)

FACTOR MEDIOAMBIENTAL

- **Contaminación**

En la actualidad existen más entidades que regulan el cuidado del medio ambiente e incluso han establecido normas acerca de impulsar el apoyo por parte del sector público y privado retribuyendo con el medio ambiente como parte de sus proyectos, la fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” es una institución que no genera ningún tipo de impacto ambiental negativo, al contrario al ser una institución que propone una iniciativa sobre el buen vivir, tienen la oportunidad de capacitar a los habitantes de la localidad en el aspecto del cuidado ambiental.

FACTOR LEGAL

- **Exoneración del pago al Impuesto a la Renta.**

De acuerdo con el Art.9 de la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI). Para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, están exonerados exclusivamente los siguientes ingresos:

Los de las instituciones de carácter privado de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, definidas como tales en el Reglamento; siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos. Los excedentes que se generaren al final del ejercicio económico deberán ser invertidos en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio. Para que las instituciones antes mencionadas puedan beneficiarse de esta exoneración, es requisito indispensable que se encuentren inscritas en el Registro Único de Contribuyentes, lleven contabilidad y cumplan con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario, esta Ley y demás Leyes de la República. (LRTI, 2018)

Matriz de factores externos del macro entorno

Tabla 20-3: Factores externos del Macro entorno

Factor	Comportamiento	Impacto en la Organización.	Implicados
POLÍTICO			
FP1. Políticas de Bienestar Social.	Regulador	Supervisan las normas y técnicas que debe cumplir la organización.	Gobierno Fundación Empleados ONG's
FP2. Estabilidad Política	Inestable	Incertidumbre sobre la continuidad de la organización.	Gobierno Fundación Empleados Sociedad ONG's
ECONÓMICO			
FE1. Inflación	Inestable	Los precios de la canasta básica familiar se elevan y no se podrá adquirir los productos necesarios para cubrir la alimentación diaria de los usuarios.	Gobierno Fundación Empleados Sociedad

FE2. Políticas Salariales	Incremento del Salario Básico Unificado.	Incentivo para los trabajadores.	Gobierno Empleados
SOCIAL			
FS1. Calidad de vida	Baja	La fundación deberá ampliar sus servicios para el buen vivir de la localidad.	Gobierno Sociedad Fundación
FS2. Crecimiento de la Población	Ascendente	La demanda de los servicios de la fundación puede crecer.	Sociedad Fundación Empleados
FS3. Pobreza	Ascendente	Incremento excesivo de usuarios.	Gobierno Fundación Empleados
TECNOLÓGICO			
FT1. Tecnologías de la información y comunicación. (TICS)	Creciente	Comunicación eficaz	Fundación Empleados ONGs
ECOLÓGICO			
FEC1. Contaminación Ambiental	Alta	Sanciones por infringir leyes ambientales.	Gobierno Fundación Sociedad
LEGAL			
L1. Exoneración del pago al Impuesto a la Renta.	Favorable	Liberación de Obligaciones Tributarias.	Gobierno Fundación

Fuente: Análisis externo

Elaborado por: Aimara, J. 2020

3.4.1.2 Micro entorno

Para realizar el análisis del micro entorno de la fundación se tomó en consideración las cinco fuerzas de Porter, a continuación, la desarrollamos:

- Clientes
- Competidores
- Proveedores
- Productos Sustitutos
- Clientes Potenciales

ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES EXTERNOS DEL MICRO ENTORNO

CLIENTES / BENEFICIARIOS

Los clientes o beneficiarios que tiene la fundación son los niños, jóvenes y adultos mayores que padecen de algún tipo de discapacidad ya sea física o mental, dado que ellos requieren una mayor atención ya que en la mayoría de los casos no pueden valerse por sí mismo y necesitan de un cuidado y tratamiento especial, mismo que reciben dentro de la fundación.

Para generar confianza en los habitantes de la localidad, la fundación cuenta con el personal adecuado para desarrollar todas las actividades como son: terapia física, trabajo social, tareas dirigidas y proyectos productivos, que son servicios que de alguna u otra manera ayudan para el buen vivir de la sociedad.

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. (The Power MBA, 2019)

COMPETIDORES

Las organizaciones sociales no deben competir por resolver o realizar programas sociales, por el contrario, entre más los realicen, mejor será para el bien común de la sociedad, donde si deben competir es por los donadores, ya que a través de ellos se logra conseguir recursos para continuar con estos programas sociales.

Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos. (The Power MBA, 2019)

PROVEEDORES /SOCIOS

La fundación de ayuda social “San Juan Bautista” recibe un presupuesto del extranjero proveniente de la “Fundación Suiza para los Indígenas del Ecuador”, dicha organización financia proyectos de desarrollo en varias comunidades indígenas del Ecuador, a esto se suma la

participación del Gobierno Provincial, el cual ayuda con el pago del salario a uno de los empleados de la fundación. Las entidades antes mencionadas son los principales proveedores de recursos, sin embargo, esta ayuda es por un tiempo limitado, el cual está a punto de llegar a su fecha de expiración, provocando la desprotección de la fundación.

Un proveedor es una persona o una empresa que proporciona existencias y abastecimiento a otra empresa para que ésta pueda explotarlos en su actividad económica. Por otra parte, el concepto de proveedor puede tener varios significados que dependen directamente de las funciones que vaya a realizar dicho proveedor. Además, el destinatario de dichas existencias puede transformar los recursos obtenidos o por el contrario venderlos sin más. (Banda, 2016)

PRODUCTOS SUTITUTOS

Los productos sustitutos son todos aquellos productos o servicios que pueden ser ofertados por la competencia ya que realizan las mismas funciones con un valor agregado y ofrecen los mismos servicios o productos que la institución.

Los servicios sustitutos que han ido ganando espacio dentro de la sociedad son las terapias no convencionales como; la equino terapia, musicoterapia, zoo terapia cuya ventaja competitiva se encuentra en las herramientas terapéuticas que utilizan para el desarrollo de las personas con necesidades especiales.

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización. (The Power MBA, 2019)

CLIENTES POTENCIALES

Los principales clientes potenciales son todos los habitantes del Cantón Mocha ya que la fundación esta predispuesta a ayudar y resolver los problemas sociales que se puedan presentar dentro de la localidad, porque este es el compromiso que tiene la fundación con la misma.

Llamado también Cliente Prospecto, es una persona que dispone de los recursos económicos para comprar lo que quiera y cuando quiera. En consecuencia, puede ser un

fácil comprador de tus productos y/o servicios, porque cuenta con las características que lo definen como potencial. Solo que aún no se ha convertido en tu cliente, pero tal vez se ha mostrado interesado. (Polo, 2019)

Matriz de factores externos micro entorno

Tabla 21-3: Factores externos Micro entorno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO			
FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN	IMPLICADOS
CLIENTES/ BENEFICIARIOS			
C1. Fidelización de los beneficiarios.	Satisfacción por los servicios brindados por la fundación.	Fidelidad de los beneficiarios por recibir un servicio de la calidad.	Fundación Empleados Sociedad
COMPETIDORES			
CM1. Concentración de poder en el Gobierno Cantonal.	Desinterés del Gobierno Descentralizado del Cantón Mocha para trabajar en conjunto.	Limitación de servicios.	Fundación Sociedad
PROVEEDORES			
P1. Reducción de Apoyo Técnico Financiero Público y Privado.	Los recursos económicos que reciben tanto del sector privado como público no son suficientes para cubrir los gastos de la fundación a más de ello cada vez son más limitados.	Reducción de servicios.	Fundación. Sociedad Empleados.
P2. Convenios con instituciones educativas para trabajar en conjunto.	La fundación tiene un convenio con el Instituto Tecnológico Guayaquil para que sus estudiantes realicen sus pasantías en la organización.	Mantenimiento de las instalaciones de la fundación en buenas condiciones.	Fundación Sociedad
PRODUCTOS SUSTITUTOS			
PS.1 Fundaciones con mejores fuentes de financiamiento.	Ofrecen una extensa diversificación de servicios.	Disminución de beneficiarios	Fundación Empleados ONG's
CLIENTES POTENCIALES			
CPI. Insatisfacción con la competencia.	La competencia no brinda una correcta atención de salud a los habitantes de la localidad.	Crecimiento de la organización.	Fundación Empleados Competidores

Fuente: Análisis externo

Elaborado por: Aimara, J. 2020

3.4.1.3 Matriz de prioridad

A través de esta matriz, seleccionamos los factores claves externos tanto del macro y micro entorno, con mayor importancia para la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista”.

Para desarrollar la Matriz de Prioridades es necesario contestar la siguiente pregunta:

¿Qué probabilidad tiene de seguir ocurriendo en el futuro y de ocurrir, cuan probable es que cause impacto en la fundación, positiva o negativa?

Tabla 22-3: Matriz de prioridades

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTO	FE1; FL1; C1; CM1; P1; PS1.	CP1.	
	MEDIO	FS3; FT1; P2;	FS1; FE2; FP1; FS2;	
	BAJO	FP2	FEC1	
		ALTO	MEDIO	BAJO
	PROBABILIDAD DE IMPACTO			

Fuente: Análisis Externo
Elaborado por: Aimara, J. 2020

Listado de los Factores Estratégicos Externos:

- Inflación
- Incremento del índice de la pobreza
- Creciente protagonismo de las TICS en estrategias de ayuda social
- Exoneración del pago del impuesto a la renta.
- Fidelización de los beneficiarios
- Concentración de poder en el Gobierno Cantonal.
- Reducción de Apoyo Técnico Financiero Público y Privado.
- Convenios con instituciones educativas para trabajar en conjunto.
- Fundaciones con mejores fuentes de financiamiento.
- Insatisfacción con la competencia

3.4.1.4 Matriz del perfil estratégico externo.

En la siguiente matriz, se analizará los factores seleccionados, donde se determinará si es una gran amenaza, una amenaza, si es normal, si una oportunidad o una gran oportunidad.

Tabla 23-3: Perfil estratégico externo

Factores estratégicos externos	Gran Amenaza	Amenaza	Normal	Oportunidad	Gran Oportunidad
Inflación	●				
Incremento del índice de la pobreza		●			
Creciente protagonismo de las TICS en estrategias de ayuda social					●
Exoneración del pago del impuesto a la renta.			●		
Fidelización de los beneficiarios					●
Concentración de poder en el Gobierno Cantonal.		●			
Reducción de Apoyo Técnico Financiero Público y Privado.	●				
Convenios con instituciones educativas para trabajar en conjunto.					●
Fundaciones con mejores fuentes de financiamiento.		●			
Insatisfacción con la competencia					●
Total	2	3	1	2	2

Fuente: Análisis externo

Elaborado por: Aimara, J. 2020

3.4.1.5 Matriz de capacidad de respuesta externa

Tabla 24-3: Matriz de capacidad de respuesta externa

FACTORES EXTRETEGICOS EXTERNOS	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO	CALIFICACION DE LA RESPUESTA	CALIFICACION PONDERADA DE LA RESPUESTA
Inflación	13	0,09	3	0,27
Incremento del índice de la pobreza	13	0,09	3	0,27
Creciente protagonismo de las TICS en estrategias de ayuda social	17	0,12	4	0,48
Exoneración del pago del impuesto a la renta.	11	0,08	3	0,24
Fidelización de los beneficiarios	15	0,10	4	0,40
Concentración de poder en el Gobierno Cantonal.	14	0,10	4	0,40
Reducción de Apoyo Técnico Financiero Público y Privado.	16	0,11	4	0,44
Convenios con instituciones educativas para trabajar en conjunto.	17	0,12	4	0,48
Fundaciones con mejores fuentes de financiamiento.	14	0,10	4	0,40
Insatisfacción con la competencia	14	0,10	4	0,40
TOTAL	144	1,00	-	3,78

Fuente: Análisis externo

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Leyenda. -Para realizar la matriz anterior se utilizó la siguiente escala de calificación:

- 5-Alto
- 4-Sobre lo normal
- 3-Normal
- 2-Bajo lo normal
- 1-Pobre

Grupo de expertos

- Presidente de la fundación
- Coordinadora
- Jefe de Grupo 1
- Jefe de Grupo 2

Análisis: El valor ponderado de la capacidad de respuesta externa de la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” es de 3.78 lo que significa que la capacidad de respuesta que tiene la organización frente a los factores estratégicos externos encuentra en un rango normal.

3.4.2 *Análisis Estratégico Interno*

Para desarrollar el análisis del medio ambiente interno de la organización, se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

Factor Talento humano

- Falta de capacitación al personal.
- Evaluación al personal

Factor Organizacional

- Falta de un plan estratégico para acoplar a la institución
- No posee un organigrama funcional.
- Instalaciones Propias
- Necesidad de servicios médicos complementarios.

Factor Tecnológico

- Equipos de rehabilitación de baja tecnología.

Factor Marketing

- Falta de publicidad.

Factor Financiero

- Recursos económicos limitados.
- Cooperación de proyectos nacionales e internacionales.
- Transparencia de estados financieros.

Matriz de factores Internos

Tabla 25-3: Matriz de Factores internos

IDENTIFICACION DE FACTORES CLAVES INTERNO			
Factores	Comportamiento	Impacto en la Organización	Implicados
FACTORES TALENTO HUMANO			
TH1. Falta de capacitación personal.	Los empleados no reciben ningún tipo de capacitación.	Capital humano con desactualización de conocimientos.	Fundación Empleados
TH2. Evaluación al personal	No se evalúa al personal	No se pueden tomar medidas correctivas.	Fundación Empleados
TH3. Equipo de trabajo estable y colaborativo	Los empleados están comprometidos con la labor social	Alcanzar los objetivos de la Institución	Fundación Empleados
FACTOR ORGANIZACIONAL			
O1. Planificación Estratégica	Ausencia de un plan estratégico que guíe a la fundación.	Desconocimiento de los procesos de la organización.	Fundación Empleados
O2. Organigrama funcional.	No cuenta con un organigrama funcional actualizado	El personal desconoce sus respectivas actividades y responsabilidades.	Fundación Empleados
O3. Instalaciones Propias	La fundación cuenta con un amplio espacio físico para su correcto funcionamiento	Satisfacción y seguridad del usuario.	Fundación Socios Empleados Sociedad Beneficiarios
O4. Necesidad de servicios médicos complementarios.	Para brindar un servicio integral a los beneficiarios, se requiere implementar servicios médicos complementarios	Poder garantizar la salud integral de cada uno de los beneficiarios.	Fundación Socios Sociedad.
O5. Reconocimiento de la fundación	La fundación es reconocida por el servicio de calidad que brinda a la localidad	Crear alianzas con ONG's nacionales e internacionales	Fundación ONG's Empleados Sociedad
FACTOR TECNOLÓGICO			
T1. Equipos de rehabilitación de baja tecnología.	Los equipos para realizar rehabilitación son muy básicos.	Insatisfacción del usuario.	Fundación Sociedad
FACTOR MARKETING			
M1. Falta de publicidad.	No existe un responsable para realizar la publicidad de la organización.	Desconocimiento de los servicios que brinda la fundación a la sociedad	Fundación Empleados Sociedad
FACTOR FINANCIERO			
F1. Recursos económicos limitados.	El presupuesto que recibe la fundación es limitado, por lo cual, busca alternativas para su sostenibilidad.	La limitación de recursos provoca que la institución realice autogestión para seguir con los programas.	Fundación Empleados Sociedad
F2. Cooperación de proyectos nacionales e internacionales.	La fundación trabaja con una fundación Suiza que busca el bienestar social de las personas vulnerables, en conjunto con el Ministerio de Inclusión Económica y social (MIES)	Proyecto social que brinda recursos para mejorar la calidad de vida, salud y educación de las personas vulnerables.	Fundación Empleados Sociedad
F3. Transparencia de estados financieros.	La fundación lleva una administración financiera transparente y clara.	La fundación puede ser calificada y aceptada por organizaciones internacionales o nacionales para recibir financiamiento.	Fundación Socios Empleados

Fuente: Análisis Interno

Elaborado por: Aimara, J. 2020

3.4.2.1 Matriz de Prioridad

La matriz de prioridades tiene como objetivo determinar los factores internos de mayor importancia para fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista”.

Para desarrollar la Matriz de Prioridades es necesario contestar la siguiente pregunta:

¿Cuán probable es que siga ocurriendo en el futuro y de ocurrir, cuan probable es que cause impacto en la fundación, para bien o para mal?

Tabla 26-3: Matriz de prioridades

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTO	TH3;O3;M1;F1;O5	O1;O2;T1;F3	
	MEDIO	TH1;O4;F2;	TH2	
	BAJO			
		ALTO	MEDIO	BAJO
	PROBABILIDAD DE IMPACTO			

Fuente: Análisis Interno
Elaborado por: Aimara, J. 2020

Listado de los Factores Estratégicos Internos:

- Falta de capacitación al personal.
- Equipo de trabajo estable y colaborativo.
- Planificación Estratégica.
- Organigrama funcional.
- Instalaciones Propias.
- Necesidad de servicios médicos complementarios.
- Reconocimiento de la fundación.
- Equipos de rehabilitación de baja tecnología.
- Falta de publicidad.
- Recursos económicos limitados.
- Cooperación de proyectos nacionales e internacionales.
- Transparencia de estados financieros.

3.4.2.2 Matriz del perfil estratégico interno

En la siguiente matriz, se analizará los factores seleccionados en la matriz de prioridades donde se determinará si es una gran debilidad, una debilidad, si es normal, si una fortaleza o una gran fortaleza.

Tabla 27-3: Matriz del Perfil Estratégico Interno

FACTORES EXTRATEGICOS INTERNOS	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	NORMAL	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
TH1. Falta de capacitación al personal.		●			
TH3. Equipo de trabajo estable y colaborativo				●	
O1. Falta de una Planificación Estratégica	●				
O2. No cuenta con un organigrama funcional.		●			
O3. Instalaciones Propias					●
O4. Necesidad de servicios médicos complementarios.	●				
O5. Reconocimiento de la fundación					●
T1. Equipos de rehabilitación de baja tecnología..			●		
M1. Falta de publicidad			●		
F1. Recursos económicos limitados.	●				
F2. Cooperación de proyectos nacionales e internacionales.				●	
F3. Transparencia de estados financieros.				●	
Total	3	4	1	2	2

Fuente: Análisis Interno

Elaborado por: Aimara, J. 2020

3.4.2.3 Matriz de capacidad de respuesta interna

Tabla 28-3: Matriz de capacidad de respuesta interna

FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS	Importancia PONDERADA	PESO ESPECIFICO	CALIFICACION DE LA RESPUESTA	CALIFICACION PONDERAD DE LA RESPUESTA
Falta de capacitación al personal.	12	0,07	3	0,21
Equipo de trabajo estable y colaborativo.	13	0,08	3	0,24
Falta de una planificación estratégica.	13	0,08	3	0,24
No cuenta con un organigrama funcional.	13	0,08	3	0,24
Instalaciones Propias.	16	0,09	4	0,36
Necesidad de servicios médicos complementarios.	15	0,09	4	0,36
Reconocimiento de la fundación.	16	0,09	4	0,36
Equipos de rehabilitación de baja tecnología.	15	0,09	4	0,36
Falta de publicidad.	15	0,09	4	0,36
Recursos económicos limitados.	15	0,09	4	0,36
Cooperación de proyectos nacionales e internacionales.	15	0,09	4	0,36
Transparencia de estados financieros	13	0,08	3	0,24
TOTAL	171	1	---	3,69

Fuente: Análisis Interno

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Leyenda. -Para realizar la matriz anterior se utilizó la siguiente escala de calificación:

- 5-Alto
- 4-Sobre lo normal
- 3-Normal
- 2-Bajo lo normal
- 1-Pobre

Análisis

El valor ponderado de la capacidad de respuesta interna de la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” es de 3,69 lo que significa que la capacidad de respuesta que tiene la organización, frente a los factores estratégicos internos se encuentra en un rango normal.

3.4.3 Pronosticación

Tabla 29-3: Factores determinantes de éxito de la organización

LISTADO DE FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA		
FACTORES	CALIFICACIONES	SUMA
ANALISI EXTERNO		
Inflación	3+3+4+3	13
Incremento del índice de la pobreza	4+3+2+4	13
Creciente protagonismo de las TICS en estrategias de ayuda social	4+4+4+5	17
Exoneración del pago del impuesto a la renta.	4+2+3+2	11
Fidelización de los beneficiarios	5+4+4+4	15
Concentración de poder en el Gobierno Cantonal.	3+4+3+4	14
Reducción de Apoyo Técnico Financiero Público y Privado.	4+3+4+5	16
Convenios con instituciones educativas para trabajar en conjunto.	4+5+4+4	17
Fundaciones con mejores fuentes de financiamiento.	3+4+3+4	14
Insatisfacción con la competencia	4+3+4+3	14
ANALIS INTERNO		
Falta de capacitación al personal.	4+2+4+2	12
Equipo de trabajo estable y colaborativo.	3+4+3+3	13
Planificación Estratégica.	3+3+4+3	13
Organigrama funcional.	4+3+2+4	13
Instalaciones Propias.	4+5+3+4	16
Necesidad de servicios médicos complementarios.	4+3+5+3	15
Reconocimiento de la fundación.	5+4+3+4	16
Equipos de rehabilitación de baja tecnología.	4+4+3+4	15
Falta de publicidad.	4+4+3+4	15
Recursos económicos limitados.	3+4+5+3	15
Cooperación de proyectos nacionales e internacionales.	3+4+4+4	15
Transparencia de estados financieros.	4+3+3+3	13

Fuente: Análisis Externo e Interno

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Nota:

Se han seleccionados los puntajes más altos, es decir, desde 15 en adelante, los cuales son determinantes para el desarrollo de la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista”

Tabla 30-3: Análisis del comportamiento

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ACTUAL Y PRONOSTICACIÓN		
FACTORES	COMPORTAMIENTO	¿QUE PASARÍA SÍ?
Protagonismo de las TICS en estrategias de ayuda social.	Creciente	Debe adaptarse a los diferentes cambios digitales, de acuerdo a las necesidades de la organización, mejorando así la comunicación con la sociedad en general.
Fidelidad de los beneficiarios.	Creciente	Seguir brindando un servicio de calidad, que genere confianza a los beneficiarios y atraer nuevos usuarios para la institución.
Reducción de Apoyo Técnico Financiero Público y Privado.	Creciente	Diminución de servicios ofertados a la sociedad.
Convenios con instituciones educativas para trabajar en conjunto.	Creciente	Promover la ayuda social e inculcar la importancia de la misma en los niños, niñas y adolescentes.
Falta de publicidad	Creciente	Desconocimiento de los servicios que ofrece la fundación a la sociedad en general, en especial a las personas vulnerables.
Instalaciones Propias	Normal	Contar con instalaciones propias genera confianza y seguridad a los beneficiarios de la fundación.
Reconocimiento de la fundación.	Creciente	Llegar al reconocimiento nacional e internacional, demostrando la eficacia de los servicios y programas realizados en la institución.
Recursos económicos limitados.	Creciente	Realizar autogestión para la sustentabilidad de la institución.
Necesidad de servicios médicos complementarios.	Creciente	Poder brindar un diagnóstico de salud completa a los usuarios de la fundación y sociedad en general que lo necesite.
Equipos de rehabilitación de baja tecnología.	Decreciente	Disminuye la eficacia de los tratamientos de rehabilitación física, realizados a los beneficiarios.
Cooperación de proyectos nacionales e internacionales.	Normal	Gestionar alianzas solidas con instituciones que promuevan la ayuda social, tanto nacionales como internacionales, para mantener la colaboración permanente con la institución.

Fuente: Análisis Externo e Interno

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Tabla 31-3: Momento límite crítico

DETERMINACION DEL MOMENTO LÍMITE CRÍTICO QUE REQUIERE CAMBIO							
FACTORES	MOMENTO LIMITE CRITICO					COMENTARIOS	
	1 año	2 años	3 años	4 años	Más de 4 años		
Protagonismo de las TICS en estrategias de ayuda social.						●	No requiere cambios, dado que este factor será de gran ayuda para el crecimiento de la institución.
Fidelidad de los beneficiarios.						●	Trabajar en la mejora continua de la institución, para seguir generando confianza en cada uno de los beneficiarios.
Reducción de Apoyo Técnico Financiero Público y Privado.	●						Requiere de un cambio inmediato, dado que la mayoría de las organizaciones sociales dependen mucho de las donaciones que realizan las instituciones públicas o privadas.
Convenios con instituciones educativas para trabajar en conjunto.			●				Debe establecer convenios con más instituciones educativas y así promover la responsabilidad social.
Falta de publicidad	●						Requiere de un cambio inmediato, debe invertir en publicidad para que la sociedad conozca los servicios que ofrece la institución a la misma, a través de distintos medios de comunicación.
Instalaciones Propias		●					Remodelar o construir nuevos espacios dentro de la fundación para brindar un mejor servicio a la comunidad
Reconocimiento de la fundación.						●	Trabajar en la imagen de la institución, invirtiendo en publicidad, para que las personas que aún no conocen la institución y de los servicios que brinda, tengan la oportunidad de conocerla y ser parte de la misma.
Recursos económicos limitados.	●						Se requiere de un cambio inmediato, ya que el apoyo económico es muy imprescindible dentro de la fundación, ya que los recursos que reciben no son suficientes.
Necesidad de servicios médicos complementarios.		●					Determinar los servicios médicos que necesita implementar la institución, para el bien común de la localidad y sociedad en general
Equipos de rehabilitación de baja tecnología.	●						Este factor debe ser analizado, para poder adquirir equipos de rehabilitación nuevos.
Cooperación de proyectos nacionales e internacionales.						●	No requiere cambios inmediatos, más bien se debería crear más alianzas con proyectos nacionales e internacionales, que permitan que la institución continúe con la labor social.

Fuente: Análisis Externo e Interno
 Elaborado por: Aimara, J. 2020.

3.4.4 FODA de la Fundación de ayuda Social “San Juan Bautista”

A continuación, se dará a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista”, para poder realizar estrategias que se requieren para afrontar las debilidades y amenazas y para reforzar nuestras fortalezas y oportunidades.

Tabla 32-3: FODA

<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Instalaciones propias. F2. Transparencia de estados financieros. F3. Reconocimiento de la fundación en la localidad. F4. Equipo de trabajo estable y colaborativo. F5. Cooperación de proyectos nacionales e internacionales.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Falta de una planificación estratégica. D2. Equipos de rehabilitación física de baja tecnología. D3. Falta de publicidad. D4. Necesidad de servicios médicos complementarios D5. Recursos económicos limitados</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Creciente protagonismo de la TICS en estrategias de ayuda social. O2. Convenios con instituciones educativas para trabajar en conjunto. O3. Exoneración del pago al impuesto a la renta. O4. Insatisfacción con la competencia. O5. Fidelización de los beneficiarios.</p>	<p>AMENZAS</p> <p>A1. Inflación. A2. Fundaciones con mejores fuentes de financiamiento. A3. Incremento del índice de la pobreza. A4. Concentración de poder del Gobierno Cantonal A5. Reducción del Apoyo Técnico Financiero Público y Privado.</p>

FODA

Fuente: Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista”
Elaborado por: Aimara, J. 2020.

3.4.4.1 Uso de la matriz FODA para diseñar el problema y solución estratégica general

En la matriz que se desarrollará a continuación se observará la interrelación que existe entre los factores analizados, para establecer si existe una relación directa o indirecta entre cada uno de ellos, estos factores ya están determinados en la matriz FODA y son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para la institución es importante determinar la relación que existe entre los factores estratégicos de la matriz FODA, para ello se deberá contestar las siguientes preguntas:

Relación entre una FORTALEZA y una OPORTUNIDAD

¿En qué medida esta fortaleza puede posibilitar más el aprovechamiento de esta oportunidad?
Mientras mayor posibilidad, mayor calificación.

Relación entre una DEBILIDAD y una OPORTUNIDAD

¿En qué grado esta debilidad puede impedir más que se aproveche esa oportunidad?

A mayor impedimento, mayor calificación.

Relación entre una FORTALEZA y una AMENAZA

¿En qué magnitud esta fortaleza puede proteger más a la empresa del impacto de esa amenaza?

A mayor protección, mayor calificación

Relación entre una DEBILIDAD y una AMENAZA

¿En qué medida esta debilidad puede agravar más el daño que provocaría la empresa el impacto de esa amenaza?

A mayor agravamiento, mayor calificación.

Tabla 33-3: Relaciones del FODA

		FORTALEZAS					DEBILIDADES					TOTAL
		F1. Instalaciones propias.	F2. Transparencia de estados financieros.	F3. B Reconocimiento de la fundación en la localidad.	F4. Equipo de trabajo estable y colaborativo.	F5. Cooperación de proyectos nacionales e internacionales.	D1. Falta de una planificación estratégica.	D2. Equipos de rehabilitación física de baja tecnología.	D3. Falta de publicidad.	D4. Necesidad de servicios médicos complementarios.	D5. Recursos económicos limitados.	
FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS											
		OPORTUNIDADES	O1. Creciente protagonismo de la TICS en estrategias de ayuda social.			X		X	X		X	
O2. Convenios con instituciones educativas para trabajar en conjunto.	X			X	X	X	X				X	6
O3. Exoneración del pago al impuesto a la renta.			X									1
O4. Insatisfacción con la competencia.				X	X	X		X	X	X		6
O5. Fidelización de los beneficiarios.	X			X	X	X		X		X		6
AMENAZAS	A1. Inflación.					X					X	2
	A2. Fundaciones con mejores fuentes de financiamiento.	X	X		X	X	X	X	X	X	X	9
	A3. Incremento del índice de la pobreza				X	X						2
	A4. Concentración de poder en el Gobierno Cantonal					X	X		X	X	X	5
	A5. Reducción del Apoyo Técnico Financiero Público y Privado.			X	X	X	X	X	X	X	X	8
TOTAL		3	2	5	6	9	5	4	5	5	6	

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Análisis

En la matriz anterior denominada relación de la matriz FODA en la cual se relacionan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se han seleccionado los factores estratégicos iguales o mayores a 5 en adelante, se han determinado tres fortalezas, cuatro oportunidades, cuatro debilidades, tres amenazas, por los que podemos determinar que la empresa tiene la

facilidad de dar soluciones a través de estrategias y planes bien establecidos que permitan contraer debilidades y amenazas y aprovechar las oportunidades y fortalezas , siendo esto adecuado para el desarrollo administrativo y sostenible de la organización.

3.4.4.2 Problema y solución estratégica

Para poder realizar la solución estratégica se tomará en cuenta los elementos de la Matriz FODA relacionándolos de la siguiente manera:

PROBLEMA ADFO

Si se mantienen las amenazas de la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” como es la reducción del apoyo técnico financiero público y privado , no podrá mejorar las condiciones de vida que requieren los habitantes de la localidad, y no tendrá la capacidad de sobresalir entre fundaciones que cuentan con un financiamiento sólido , tomando en cuenta las debilidades de la fundación como la falta de un plan estratégico que permita direccionar a socios y empleados hacia los objetivos y metas institucionales, además de no contar con publicidad que permita promocionar los servicios que ofrece la fundación a la localidad y tener recursos económicos limitados , no se aprovechará en su totalidad las fortalezas que tiene la institución como las instalaciones propias que posee, el reconocimiento a nivel local, además de contar con un equipo de trabajo estable y colaborativo .No son suficientes para aprovechar las oportunidades que la rodea como son los convenios con instituciones educativas, el creciente protagonismo de las TICS en estrategias de ayuda social, mismas que ayudarían a captar un gran número de donaciones , la fidelidad de los beneficiarios y la insatisfacción con la competencia.

SOLUCION ESTRATEGICA FOAD

Es necesario aprovechar las fortalezas tales como; las instalaciones propias que posee, el reconocimiento a nivel local, además de contar con un equipo de trabajo estable y colaborativo para promover la responsabilidad social a través de programas o eventos para de esta manera, aprovechar al máximo las oportunidades como son los convenios con instituciones educativas, el creciente protagonismo de las TICS en estrategias de ayuda social, mismas que ayudarían a captar un gran número de donaciones, además de contar con la fidelidad de los beneficiarios reduciendo así , las amenazas como la reducción del apoyo técnico financiero público y privado , la calidad de vida limitada de los habitantes de la localidad y fundaciones con financiamiento sólido posibilitando la minimización de las debilidades como la falta de un plan estratégico que permita direccionar a socios y empleados hacia los objetivos y metas institucionales y la falta de

publicidad que permita promocionar los servicios que ofrece la fundación a la localidad y tener recursos económicos limitados.

Alternativas Estratégicas

El diseño de las estrategias permitirá que la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” tenga un buen desarrollo y pueda cumplir con los objetivos de la misma, la elaboración de estrategias hace que los directivos de la organización puedan tomar decisiones en beneficio de todos los que conforman la institución.

ALT1. Trabajar junto con instituciones educativas en el desarrollo de proyectos productivos que permitan generar recursos y de esta manera poder contribuir a la sustentabilidad de la institución, aprovechando al máximo el creciente protagonismo de las TICS en estrategias de ayuda social.

F5+O1+O2

ALT2. Crear alianzas de cooperación con empresas constructoras que promuevan y ejerzan la responsabilidad social, mismas que faciliten la construcción de nuevas áreas para los diferentes servicios que ofrece la fundación a la localidad.

F1+F3+F5+A2+D4

ALT3. Elaborar un plan estratégico para fijar planes y estrategias que permitan el crecimiento y desarrollo sostenible de la fundación.

D1+A2

ALT4. Crear convenios con universidades en las facultades de ciencias de la salud y educación, para mantener al personal en capacitación continua y puedan brindar un servicio eficiente a los usuarios.

F4+O2

ALT5. Formar acuerdos con establecimientos comerciales de la localidad con la intención de permitir la venta de los productos elaborados en los talleres de la fundación, los cuales son realizados por los beneficiarios de la misma y de esta forma captar recursos a través por sus clientes.

F3+D5

ALT6. Desarrollar campañas sociales demostrando la eficiencia que tienen los servicios y programas de la fundación, en la inclusión social de personas vulnerables para despertar el interés participativo de ONG nacionales o internacionales.

F3+F4+F5+A5+D5

ALT7. Creación de un sistema de salud integral que genere recursos propios para la sustentabilidad de la fundación.

D4+D5+A5

ALT8. Promocionar los servicios, proyectos y programas que desempeña la fundación través de distintos medios de comunicación, principalmente en plataformas digitales debido a su alcance social, para incentivar donaciones e incrementar la credibilidad de la institución.

D3+O1+O5

3.4.4.3 Evaluación de estrategias

La siguiente matriz permitirá evaluar las estrategias bajo ciertos criterios como:

- Eficiencia
- Velocidad de la implementación
- Costos
- Concordancia con la política general
- Efectos colaterales
- Impacto Económico
- Impacto Ecológico

Leyenda. -Para realizar la matriz anterior se utilizó la siguiente escala de calificación:

- 5-Alto
- 4-Sobre lo normal
- 3-Normal
- 2-Bajo lo normal
- 1-Pobre

Tabla 34-3: Matriz de procedimiento de la calificación

ESTRATEGIAS	CRITERIOS PARA EVALUAR ESTRATEGIAS							RESULTADOS	
	Eficiencia	Velocidad de	Costos	Concordancia con política general	Efectos colaterales	Impacto económico	Impacto social	Suma	Promedio
ALT1. Trabajar junto con instituciones educativas en el desarrollo de proyectos productivos que permitan generar recursos y de esta manera poder contribuir a la sustentabilidad de la institución, aprovechando al máximo el creciente protagonismo de las TICS en estrategias de ayuda social. F5+O1+O2	5	3	3	3	2	4	2	22	3,14
ALT2. Crear alianzas de cooperación con empresas constructoras que promuevan y ejerzan la responsabilidad social, mismas que faciliten la construcción de nuevas áreas para los diferentes servicios que ofrece la fundación a la localidad. F1+F3+F5+A2+D4	5	3	5	4	3	5	4	29	4,14
ALT3. Elaborar un plan estratégico para fijar planes y estrategias que permitan el crecimiento y desarrollo sostenible de la fundación. D1+A2	5	5	1	4	2	4	1	22	3,14
ALT4. Crear convenios con universidades en las facultades de ciencias de la salud y educación, para mantener al personal en capacitación continua y puedan brindar un servicio eficiente a los usuarios. F4+O2	5	4	2	4	3	3	1	22	3,14
ALT5. Formar acuerdos con establecimientos comerciales de la localidad con la intención de permitir la venta de los productos elaborados en los talleres de la fundación, los cuales son realizados por los beneficiarios de la misma y de esta forma captar recursos a través por sus clientes. F3+D5	4	4	1	3	3	4	3	22	3,14
ALT6. Desarrollar campañas sociales demostrando la eficiencia que tienen los servicios y programas de la fundación, en la inclusión social de personas vulnerables para despertar el interés participativo de ONG nacionales o internacionales. F3+F4+F5+A5+D5	5	5	3	4	2	3	2	24	3,43
ALT7. Creación de un sistema de salud integral que genere recursos propios para la sustentabilidad de la fundación. D4+D5+A5	5	3	5	4	2	5	2	26	3,71
ALT8. Promocionar los servicios, proyectos y programas que desempeña la fundación través de distintos medios de comunicación, principalmente en plataformas digitales debido a su alcance social, para incentivar donaciones e incrementar la credibilidad de la institución. D3+O1+O5	5	4	4	4	2	3	2	24	3,43

Realizado por: Aimara, J. 2020

3.5 Direccionamiento estratégico

3.5.1 Definición del negocio

La fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” es una organización sin fines de lucro, que realiza actividades de interés social en el Cantón Mocha, busca mejorar la calidad de vida los habitantes de la localidad, dando prioridad a niños, niñas, adolescentes y adultos mayores que sufren algún tipo de discapacidad física o mental, ofrece servicios como; rehabilitación física, trabajo social, taller de manualidades, refuerzo pedagógico y proyectos productivos.

3.5.2 Valores propuestos

Los valores propuestos para la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” son los siguientes:

- **Respeto**

Tratar a las personas tomando en consideración, su dignidad, derechos e integridad.

- **Solidaridad**

Ser conscientes de las necesidades del prójimo y sentir responsabilidad ante las dificultades que se les presente, especialmente de los grupos más vulnerables.

- **Puntualidad**

Cumplir a tiempo los proyectos o programas establecidos para el beneficio de los usuarios.

- **Transparencia**

Manejar y utilizar responsablemente los fondos que dispone la institución para el fiel cumplimiento de la misión.

- **Compromiso social**

Participar activamente en proyectos, actividades y acciones encaminadas a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y sus familias y al ejercicio de sus derechos.

- **Trabajo en equipo**

Trabajar en compañerismo para cumplir la misión y encaminarnos a la visión de la fundación.

- **Sostenibilidad Social y Ambiental**

Es fundamental lograr el desarrollo y el bienestar de las personas respetando y protegiendo el entorno cultural, social y natural. En otras palabras, el desarrollo debe ser solidario y sostenible.

3.5.3 Políticas propuestas

- **Política de Humanización**

La Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” y todo su equipo de trabajo, estarán comprometidos con la atención íntegra de los niños, niñas, adolescentes y adultos mayores, que padezcan algún tipo de discapacidad, proporcionándoles un trato humanizado y oportuno considerando sus derechos y estado de vulnerabilidad.

- **Política de Servicio**

Desarrollar eficazmente procesos y actividades durante la prestación de los servicios para satisfacer las necesidades de los beneficiarios y superar sus expectativas.

- **Política de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Todo el personal de la fundación debe realizar todas sus actividades laborales en un ambiente adecuado, exentos de condiciones inseguras que puedan generar efectos nocivos en ellos.

Evaluar periódicamente el estado de salud de los empleados para identificar y controlar oportunamente los riesgos de salud relacionados con el trabajo.

- **Política de Seguridad de Información**

El personal de la fundación manejará la información general de la institución y de los beneficiarios con el más alto nivel de confidencialidad, con el fin de mantener íntegra la

información y otorgar seguridad en los registros, evitando su adulteración, pérdida, uso o acceso no autorizado.

- **Políticas laborales**

Los directivos de la fundación mantendrán motivado al personal para que desarrollen de forma eficiente las actividades dentro de la institución y reconocerán el buen desempeño laboral.

Todas las personas que forman parte de la fundación recibirán un salario justo, de acuerdo al rango en el que se encuentra y el trabajo que realiza.

- **Políticas de comportamiento**

El personal de la institución deberá acatar y respetar las decisiones tomadas por los directivos las cuales ayudaran al desarrollo y progreso de la misma.

En la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” debe prevalecer el debido respeto, entre directivos, empleados, beneficiarios y particulares de la institución, con el fin de crear un ambiente laboral comfortable.

- **Política de Gestión Ambiental**

La fundación consciente de su interrelación con el medio ambiente promoverá un entorno sano para el cumplimiento de su misión, trabajará en conjunto con instituciones que generen y promuevan la responsabilidad medio ambiental.

3.5.4 Misión propuesta

Siendo muy importante para toda institución tener una misión y así poder identificarse en la sociedad, motivo por el cual se ha planteado lo siguiente:

Tabla 35-3: Diseño de la Misión

¿Qué hace la organización?	Es una organización privada, sin ánimo de lucro que brinda servicios integrales de salud, educación y rehabilitación a personas con discapacidad, adultos mayores y público en general del Cantón Mocha.
¿Para qué lo hace?	Con el objetivo de mejorar su calidad de vida y lograr su inclusión en la sociedad
¿Con que lo hace?	Con personal técnicamente preparado y altamente profesional
¿Cómo lo hace?	Atención calidez y calidad humana.
¿Con cuál criterio se rige?	Basados en principios de transparencia y responsabilidad social.

Elaborado por: Aimara, J. 2020

La Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” brinda servicios integrales de salud, educación, rehabilitación y terapia física a personas con discapacidad, adultos mayores y público en general del Cantón Mocha, con el objetivo de mejorar su calidad de vida y lograr su inclusión en la sociedad, a través de un equipo humano capacitado, basados en principios de transparencia, responsabilidad social y respeto a la diversidad.

Elaborado por: Aimara, J. 2020

3.5.5 *Visión propuesta*

La visión permite tener una imagen clara de hacia dónde se dirige la organización y lo que pretende alcanzar a largo plazo, es decir, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra con ella. A continuación, prestamos la visión propuesta:

Ser una organización social modelo y referente en atención integral en salud preventiva-curativa, pedagogía, rehabilitación y terapia física para personas con discapacidad, adultos mayores y comunidad en la provincia de Tungurahua, contando con un equipo humano altamente calificado que brinde un servicio ágil, eficiente y basados en principios de calidad, calidez, desarrollo social y sostenibilidad.

Elaborado por: Aimara, J. 2020

3.5.6 *Objetivos propuestos*

3.5.6.1 *Objetivo General*

- Lograr ser una organización social sostenible, modelo y referente en servicios de atención integral en salud preventiva-curativa, pedagógica y rehabilitación física para personas con discapacidad, adultos mayores y comunidad de la provincia de Tungurahua, basados en principios de calidad, calidez y desarrollo social.

3.5.6.2 *Objetivos Específicos*

- Establecer alianzas estratégicas con entidades nacionales o internacionales que promuevan la ayuda social, para respaldar la sostenibilidad de la fundación.
- Desarrollar y gestionar proyectos productivos con instituciones públicas o privadas, que generen recursos suficientes para la sostenibilidad de la fundación.
- Ampliar la cobertura de los servicios para la comunidad, rediseñando los programas de salud y educación.

3.5.7 Organigrama propuesto

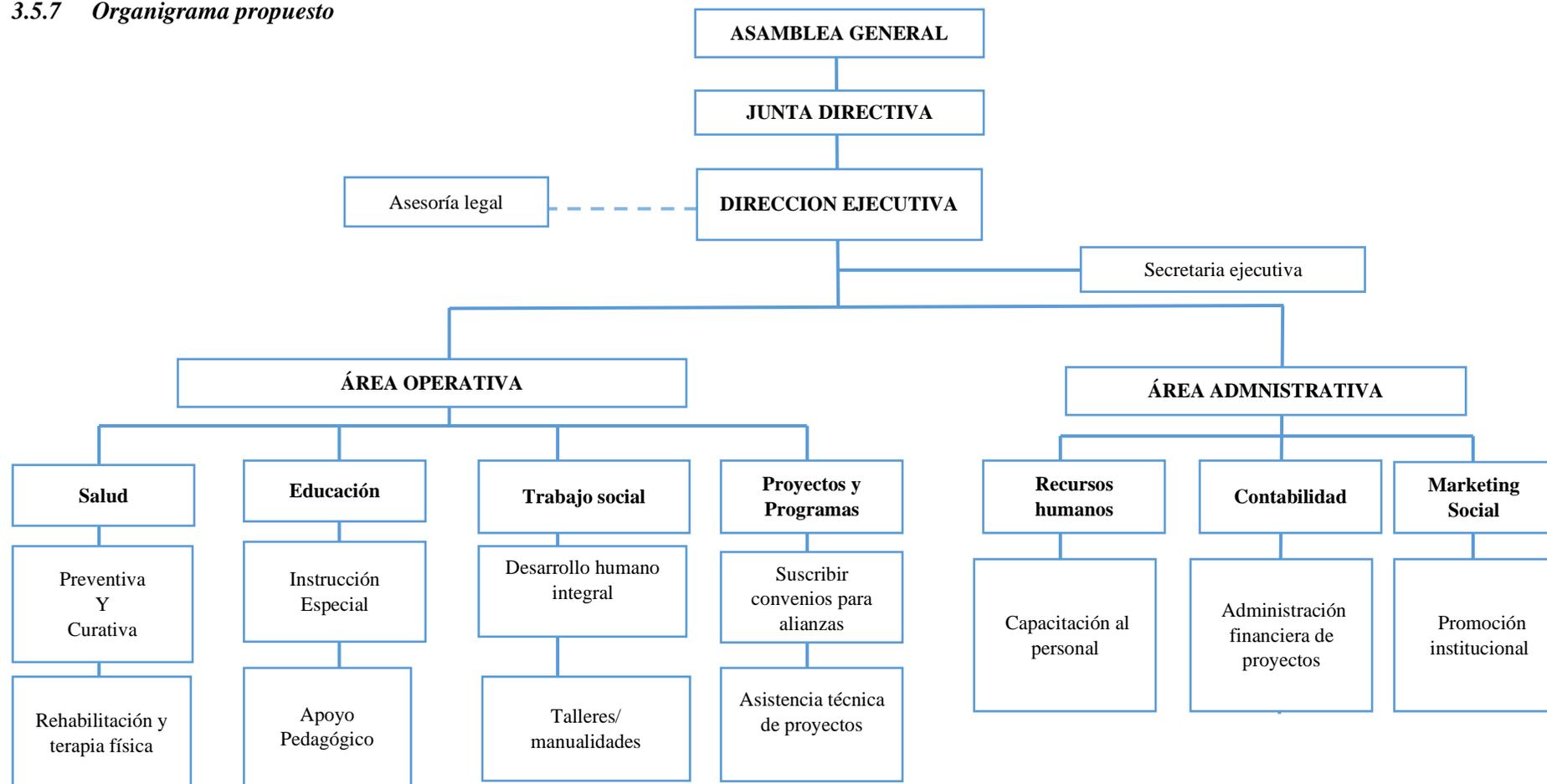


Gráfico 19-3. Organigrama Propuesto

Elaborado por: Aimara, J. 2020

3.5.8 Planes

Tabla 36-3: Planes

Objetivo: Lograr la sostenibilidad económica de la fundación a través de proyectos productivos.							
Estrategia: Trabajar junto con instituciones educativas en el desarrollo de proyectos productivos que permitan generar recursos y de esta manera poder contribuir a la sostenibilidad de la institución, aprovechando al máximo el creciente protagonismo de las TICS en estrategias de ayuda social.							
Área: Proyectos							
Responsable: Ing. Cecilia Silva							
N°	Actividad	Años					Recursos
		2019	2020	2021	2022	2023	
	1.-Realizar convenios con instituciones educativas públicas o privadas.						0,00
	2.-Diseñar proyectos que generen rentabilidad a la institución.						50,00
	3.-Evaluar la factibilidad de los proyectos diseñados.						50,00
	4.- Ejecutar el desarrollo de los proyectos						200,00
	5.-Dar seguimiento a los proyectos desarrollados						0,00
	6.-Evaluar el cumplimiento del proyecto						90,00
	Total						390,00

Tabla 1-3: Plan Productividad

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Tabla 37-3: Plan Reedificación

Objetivo: Construir nuevas áreas para el desarrollo integral de los beneficiarios.							
Estrategia: Crear alianzas de cooperación con empresas constructoras que promuevan y ejerzan la responsabilidad social, mismas que faciliten la construcción de nuevas áreas para los diferentes servicios que ofrece la fundación a la localidad.							
Área: Desarrollo Social							
Responsable: Dr. Rodrigo Caluña							
N°	Actividad	Años					Recursos
		2019	2020	2021	2022	2023	
	1.-Gestionar alianzas con las empresas constructoras dispuestas a colaborar.						100,00
	2.- Analizar las instalaciones que necesitan ser remodeladas.						200,00
	3. - Redistribución del espacio actual para diferentes servicios y el libre esparcimiento de los beneficiarios.						500,00
	4.- Establecer la infraestructura para un dispensario médico que permita la atención de salud preventiva y curativa.						4000,00
	5.- Mantenimiento de las instalaciones						250,00
Total							5.050,00

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Tabla 38-3: Plan Ejecución del Plan Estratégico

Objetivo: Implementar un Plan estratégico en la fundación San Juan Bautista, para lograr alcanzar sus objetivos.							
Estrategia: Elaborar un plan estratégico para fijar planes y estrategias que permitan el crecimiento y desarrollo sostenible de la organización.							
Área: Administración.							
Responsable: Dr. Rodrigo Caluña							
N°	Actividad	Años					Recursos
		2019	2020	2021	2022	2023	
1.-	Elaborar un plan estratégico para la Institución.						50,00
2.-	Aprobación del Plan estratégico						10,00
3.-	Trasmitir el plan estratégico a todo el personal						0,00
4.-	Aplicación del plan estratégico						20,00
5.-	Dar seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico.						0,00
6.-	Evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico						100,00
Total							180,00

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Tabla 39-3: Plan Capacitación

Objetivo: Contar con un personal altamente capacitado para brindar servicios de calidad y calidez.						
Estrategia: Crear convenios con universidades en las facultades de ciencias de la salud y educación, para mantener al personal en capacitación continua y puedan brindar un servicio eficiente a los usuarios.						
Área: Talento Humano						
Responsable: Dr. Rodrigo Caluña						
N° Actividades	Años					Recursos
	2019	2020	2021	2022	2023	
1.- Analizar las necesidades de capacitación que existe en la Fundación.						0,00
2.- Proponer temas para la capacitación.						20,00
3.- Analizar el contenido de los temas a tratar en la capacitación.						20,00
4.- Aprobación del tema y contenidos.						10,00
5.- Desarrollo y ejecución de la capacitación.						100,00
6.- Evaluación de la capacitación.						50,00
Total						200,00

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Tabla 40-3: Plan Rentabilidad

Objetivo: Rentabilizar los servicios que ofrece la Fundación para garantizar su sostenibilidad.						
Estrategia: Creación de un sistema de salud integral que genere recursos suficientes para la sostenibilidad de la Fundación.						
Área: Finanzas						
Responsable: Ing. Cecilia Silva, Dra. Lucia Caluña.						
N° Actividades	Años					Recursos
	2019	2020	2021	2022	2023	
1.- Examinar los servicios médicos que la localidad requiere.						200,00
2.- Diseñar un sistema integral de salud, priorizando en los servicios que más necesitan los habitantes de la localidad.						1000,00
3.- Analizar y aprobar el sistema integral de salud						100,00
4.- Implementar el sistema integral de la salud en la fundación.						4000,00
5.- Controlar y dar seguimiento al sistema integral de salud dentro de la fundación.						200,00
6.- Evaluar el cumplimiento del sistema de salud integral						200,00
Total						5700,00

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Tabla 41-3: Plan Recaudación

Objetivo: Obtener utilidades a través la elaboración de productos elaborados por en la Fundación						
Estrategia: Formar acuerdos con establecimientos comerciales de la localidad con la intención de permitir la venta de los productos elaborados en los talleres de la fundación, los cuales son realizados por los beneficiarios de la misma y de esta forma captar recursos a través por sus clientes.						
Área: Trabajo social						
Responsable: Ing. Cecilia silva; MSc. Eva Flores						
N° Actividades	Años					Recursos
	2019	2020	2021	2022	2023	
1.- Elaborar distintos productos para comercializarlos en fechas especiales como; tarjetas navideñas, artesanías hechas con material reciclado...etc.						100,00
2.- Convenir con los dueños de los locales comerciales la comercialización de los productos Elaborado por en la fundación.						0,00
3.- Ratificar el compromiso del acuerdo con los locales comerciales con la fundación.						0,00
4.- Entregar cierta cantidad de productos a los locales comerciales.						0,00
5.- Receptar el dinero por la comercialización de los productos Elaborado por en la fundación						0,00
Total						100,00

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Tabla 42-3: Plan Protección

Objetivo: Obtener patrocinio de diferentes ONG para mitigar la falta de recursos internos.						
Estrategia: Desarrollar campañas sociales, demostrando la eficiencia que tienen los servicios y programas de la fundación en la inclusión social de personas vulnerables para despertar el interés participativo de ONG's nacionales o internacionales.						
Área: Proyectos						
Responsable: MSc. Eva Flores						
N° Actividades	Años					Recursos
	2019	2020	2021	2022	2023	
1.- Rediseñar los programas de alimentación, educación y salud. para lograr un desarrollo integral de los beneficiarios.						300,00
2.-Analizar si los nuevos programas están orientados al desarrollo integral de cada uno de los beneficiarios.						50,00
3.- Aprobar los cambios realizados en los programas						0,00
4.- Desarrollo y ejecución de los programas						200,00
5.- Evaluar la eficacia de los programas en la fundación						100,00
Total						650,00

Elaborado por: Aimara, J. 2020

Tabla 43-3: Plan Marketing

Objetivo: Promover el interés social y atraer donaciones de organizaciones nacionales o internacionales.							
Estrategia: Promocionar los servicios, proyectos y programas que desempeña la fundación través de distintos medios de comunicación, principalmente en plataformas digitales debido a su alcance social, para incentivar donaciones e incrementar la credibilidad de la institución.							
Área: Marketing							
Responsable: Lcdo. Ulises López							
N°	Actividades	Años					Recursos
		2019	2020	2021	2022	2023	
1.-	Analizar la situación en la que se encuentra la Institución.						0,00
2.-	Revisar la publicidad que manejan otras Fundaciones similares.						0,00
3.-	Elegir los medios de comunicación necesarios que se utilizaran.						0,00
4.-	Realizar la publicidad de acuerdo a nuestra actividad						300,00
5.-	Implementar la publicidad en los medios de comunicación						200,00
6.-	Dar seguimiento y control a la publicidad						50,00
Total							550,00

Elaborado por: Aimara, J. 2020

CONCLUSIONES

- La falta de una planificación estratégica no le ha permitido a la Fundación de Ayuda Social “San Juan Bautista” contar con un direccionamiento estratégico acorde, para alcanzar el desarrollo sostenible de la institución.
- Los resultados de la situación actual de la empresa de acuerdo con el análisis interno y externo han permitido evaluar a los factores que la impactan de forma positiva y negativa, los cuales permitirán tener una visión más clara de acontecimientos generados en la misma y los que no pueden ser controlados.
- Se expuso estrategias, políticas y planes para la Fundación de Ayuda Social” San Juan Bautista” que deberán valorar sus directivos, al igual su pronta ejecución como herramienta de apoyo para el progreso de alternativas viables para optimar la gestión administrativa y crecimiento institucional.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al presidente de la Fundación de Ayuda Social San Juan Bautista, adopte y socialice de manera adecuada el presente Plan Estratégico con todo su equipo de trabajo, para que puedan tener un claro direccionamiento hacia el crecimiento sostenible de la institución.
- La fundación necesita debe aplacar las debilidades y amenazas que inciden en el desarrollo de esta, aprovechar sus fortalezas y oportunidades mediante la aplicación de estrategias, planes y políticas propuestas en el presente trabajo.
- Evaluar periódicamente los resultados luego de la implementación de las estrategias y políticas seleccionadas y adoptadas por los directivos de la institución, lo que permitirá verificar el desarrollo eficiente de las actividades que permitan la optimización de los recursos, mejorar la calidad y atención en los servicios

GLOSARIO

Análisis externo. – Trata principalmente de las condiciones del entorno que afectan o pueden llegar a afectar a la organización. Este análisis se suele sintetizar en términos de “oportunidades” y “amenazas” del entorno. (Lazzati, 2016)

Análisis interno. - Es un análisis en donde se identifican y evalúan los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa. (Arturo, 2020)

Diagnóstico. - Es una metodología de evaluación de empresas que permite un análisis en profundidad de las principales áreas de la gestión empresarial. (Ávila, 2016)

Estrategia. - Es como el puente que hay entre las políticas o los objetivos más altos y las tácticas o acciones concretas para llegar a la meta. (Roncancio, 2019)

Plan. - Es una síntesis de cómo el empresario intentará organizar una labor empresarial y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. (Salazar, 2019)

Planificación. - Conjunto de acciones y decisiones creadas para cumplir un objetivo específico, utilizando los recursos a disposición y en un marco temporal predeterminado. (Uriarte, 2020)

Recursos. - son todos aquellos factores que proveen a una organización de los medios necesarios para realizar su actividad. (Jauregui A. , 2020)

BIBLIOGRAFÍA

- Alcántara, I. (5 de Febrero de 2018). *Pulso del Sur*. Obtenido de <https://pulsodelsur.net/importancia-la-planificacion-la-gestion-empresas/>
- Argudo, C. (17 de Mayo de 2017). *emprendepyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/caracteristicas-de-los-objetivos-empresariales.html>
- Arquhys. (07 de Julio de 2017). Características de la Planificación. Obtenido de https://www.arquhys.com/caracteristicas_de_la_planificacion.html.
- Arturo, K. (29 de 06 de 2020). *Crece Negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/analisis-interno/>
- Ávila, R. (1 de 3 de 2016). Obtenido de <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/el-que-y-como-hacer-uno-diagnostico-empresarial/>
- Aznar, J. S., Gallego, M. R., & Medianero, M. S. (2015). *Manual: plan e informes de marketing internacional*. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- Banda, J. (12 de 9 de 2016). *economía simple.net*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/proveedores>
- BCE. (Diciembre de 2019). Recuperado el 05 de 01 de 2020, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201912.pdf>
- BCE. (30 de Septiembre de 2019). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 04 de 01 de 2020, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>

- Blández, M. R. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Caralt, E., Carreras, I., & Sureda, M. (Noviembre de 2017). La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos. *ESADE*. Obtenido de <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf>
- Carrera, A. (2015). *Propuesta de un Modelo de Planificación por estrategias para la empresa PC Audisys Solutions*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Cevallos, Á. (2015). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7149>
- Choque, R. (2015). *Planeamiento Estratégico*. Lima: Macro EIRL.
- Christ, K. (01 de Febrero de 2018). *Importancia de la planificación estratégica en las empresas*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>
- Domínguez, R. (2015). *Morosidad en la Banca*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/morosidad-en-la-banca.html>
- El Comercio. (Mayo de 2018). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/cartas/valores-ecuador-opinion-cartas-direccion.html>
- El Comercio. (Agosto de 2019). *Ecuador reprueba en el índice de calidad de vida digital*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/guaifai/ecuador-reprueba-indice-calidad-vida.html>
- El Universo. (2018). *La población crece más rápido que la economía*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/11/21/nota/7060560/poblacion-crece-mas-rapido-que-economia>

El Universo. (Noviembre de 2019). *Pobreza por bajos ingresos afecta al 24 % de la población de Ecuador*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/11/06/nota/7591325/pobreza-ecuador-2019>

Expósito, A. (9 de Abril de 2017). La importancia de tener una estrategia empresarial. Obtenido de <https://www.agustinexposito.com/2017/04/09/la-importancia-de-tener-una-estrategia-empresarial-2/>

Gallardo, D., & Maldonado, V. (2016). *Proyectos organizacionales*. Buenos Aires: Editorial Maipie.

González, F. (7 de Julio de 2014). *PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA: Métodos, Técnicas y Buenas prácticas*. Obtenido de <http://www.fundacionmadeca.es/images/pdf/curso-verano-planificacion-estrategica-ronda/metodos-tecnicas-buenas-practicas-planificacion-estrategica.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F: McGraw-Hill.

Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: McGraw Hill.

Jauregui, A. (11 de 5 de 2020). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/recursos-empresa/>.

Jauregui, M. (25 de Abril de 2016). *Aprendiendo Administración*. Obtenido de <https://aprendiendoadministracion.com/los-8-tipos-planes/>

La Hora. (9 de 11 de 2019). Ecuador: los precios en octubre subieron el 0,52%. Obtenido de https://lahora.com.ec/loja/noticia/1102285100/ecuador-los-precios-en-octubre-subieron-el-052_

Lajara, B. (21 de Noviembre de 2018). *Universidad de Alicante*. Recuperado el 6 de Junio de 2019, de <https://www.unniun.com/la-importancia-de-la-estrategia-empresarial-bartolome-marco-lajara-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas-de-la-universidad-de-alicante/>

Lajara, B. (Noviembre de 2018). *UNIVERSIDAD DE ALICANTE*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2019, de <https://www.unniun.com/la-importancia-de-la-estrategia-empresarial-bartolome-marco-lajara-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas-de-la-universidad-de-alicante/>

Lazzati, S. (2016). *El gerente: estrategia y líder del cambio: más allá de la gestión operativa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=iqK_CwAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q=analisis%20interno&f=false

Ley orgánica de prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos. (s.f.).

LRTI. (2018). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO,%20LRTI.pdf>

Lucas, C. (2017). *Gerencia Estrtegica*. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/776/Gerencia%20estr%20at%20C3%A9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Machado, D., & Baquero, M. (2 de 9 de 2018). Más dudas que certezas respecto a la futura estabilidad política y económica en Ecuador. Obtenido de

<https://ecuadortoday.media/2018/09/02/mas-dudas-que-certezas-respecto-a-la-futura-estabilidad-politica-y-economica-en-ecuador/>

Martinez, D. (2017). *La elaboración del plan estratégico y su simplificación a través del CMI*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

MIES. (2013). *Ministerio de Inclusión Económica Social*. Recuperado el 05 de 01 de 2020, de <https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/folleto-servicios-del-mies.pdf>

Ministerio del Trabajo. (2018). *Acuerdo Ministerial*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/incremento-del-salario-basico-unificado-2019/>

Munch, L. (2014). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

Navajo, P. (2011). *Planificación Estratégica en las organizaciones no lucrativas : guía práctica basada en valores*. Narcea Ediciones. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4507867&fbclid=IwAR1Pn0vCdGK0sEoFcR0aeeZ5eidl4WuHw7YD4LhHXd6RYq9IDiPZJMMZCUo&query=%22PLANIFICACION%20ESTRATEGICA%22#>

Organización Mundial de la salud. (2011). *Informe mundial sobre la discapacidad*. Malta.

Padilla, R. (15 de Diciembre de 2015). *Action Coach*. Obtenido de https://actioncoach.com.mx/renepadilla/fundamentos-de-la-planeacion-estrategica/?fbclid=IwAR2R_LQ4tkPErFC1z_LsmhRcGDJJEwWPwMQrEWqMM1ddcZTZ4z-UH_8K00E

Padilla, R. (15 de Diciembre de 2015). *Fundamentos de la Planeación Estratégica*. Obtenido de <https://actioncoach.com.mx/renepadilla/fundamentos-de-la->

planeacion-
estrategica/?fbclid=IwAR2R_LQ4tkPErFC1z_LsmhRcGDJJEwWPwMQrEWq
MM1ddcZTZ4z-UH_8K00E

Palacios, L. A. (2015). *Estrategias de creación empresarial (2da Edición)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Parella, S., & Martins, F. (2017). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (Cuarta ed.). Caracas: Fedipel.

Pérez, M. d. (Julio de 2015). *Zona Economica*. Recuperado el 11 de 05 de 2020, de <https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>

Polo, D. (16 de 8 de 2019). *Emprender fácil*. Obtenido de <https://www.emprender-facil.com/que-es-un-cliente-potencial/>

Riquelme, M. (Diciembre de 2016). Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>

Riquelme, M. (15 de Julio de 2019). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion/>

Robles, K. (2013). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7117>

Rodríguez, M. (2016). *Planificación Estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Córdoba: Editorial Brujas.

Rojas, M., & Medina, L. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.

Roncancio, G. (13 de 12 de 2019). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla>

- Salazar, C. (25 de 10 de 2019). *CSCLICK*. Obtenido de <https://www.csclick.net/que-es-un-plan-de-negocios>
- Sánchez, M. G. (2018). *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: bases, técnicas y casos prácticos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Solís, D. (13 de Marzo de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-administracion-estrategica/>
- The Power MBA. (4 de 3 de 2019). Obtenido de <https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>
- Uriarte, J. (09 de 03 de 2020). *Características.co*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/planificacion/>
- Villa, J., & Vayas, Á. (Julio de 2017). La calidad de vida y de vivienda en la provincia de Tungurahua: Modelo Anova y Sanova. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/cccss/2017/03/vida-vivienda-tungurahua.html>
- WEB Y EMPRESAS*. (22 de diciembre de 2019). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion/>
- Wolters Kluwer*. (2018). Obtenido de https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjI0tDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAIAZL5TUAAAA=WKE#I3
- Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. . Caracas: Texto, C.A.

Zhumi, L. (2017). Obtenido de
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/12923/1/92T00189.pdf>

Zona Economica. (s.f.). (M. d. Pérez, Productor) Recuperado el 11 de 05 de 2020, de
<https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

FECHA DE ENTREGA: 04 / 05 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
NOMBRES – APELLIDOS: JOCELINE ANABEL AIMARA CRIOLLO
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: FINANZAS
TÍTULO A OPTAR: INGENIERA EN FINANZAS
F. ANALISTA DE BIBLIOTECA RESPONSABLE: ING. CPA. JHONATAN RODRIGO PARREÑO UQUILLAS. MBA.

04-05-2021
0844-DBRAI-UTP-2021