



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD EN LA FUNDACIÓN CHIMBORAZO DE NEW YORK.

LILIÁN PATRICIA CÁCERES RUIZ

**Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado ante el
Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la
obtención del grado de**

Magíster en Gestión de Proyectos de Desarrollo.

Riobamba – Ecuador

Marzo 2018



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

CERTIFICACIÓN

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, titulado “IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD EN LA FUNDACIÓN CHIMBORAZO DE NEW YORK.”, de responsabilidad de la Sra. **LILIÁN PATRICIA CÁCERES RUIZ** ha sido prolijamente revisado y se autoriza su presentación.

Tribunal:

Dr. Juan Vargas. MsC.

PRESIDENTE

FIRMA

Ing. Carlos García. MsC.

DIRECTOR

FIRMA

Ing. Sonia Guadalupe. MsC.

MIEMBRO

FIRMA

Ec. Jenny Chávez. MsC.

MIEMBRO

FIRMA

Riobamba, Marzo 2018

DERECHOS INTELECTUALES

Yo, **LILIÁN PATRICIA CÁCERES RUIZ**, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

LILIÁN PATRICIA CÁCERES RUIZ

C.I. 060266909-5

DEDICATORIA

Dedico esta investigación, fruto del esfuerzo y cariño, a mis amados **hijos Emilio y Eduardo**, más que el motor de mi vida fueron parte muy importante de lo que hoy puedo presentar como trabajo de titulación, gracias a ustedes por cada palabra de apoyo, gracias por cada momento en familia sacrificado para ser invertido en el desarrollo de este trabajo, gracias por entender que el éxito demanda algunos sacrificios y que el compartir tiempo con ustedes, era parte de ellos, los amo hijos míos.

A mi **Madre Olguita** por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyó aun estando en el cielo.

A mi **Padre Jorge** por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante, por su gran amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos, sobrinos y familiares, de manera especial a mi **Segunda Madre Enma Ruiz-Cahn**, sin tu soporte nada de esto sería posible.

Los amo a todos.

Lilián Patricia Cáceres Ruiz

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino del bien; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mis HIJOS EMILIO Y EDUARDO gracias por su comprensión y apoyo en cada paso que doy, son mi inspiración; a mis PADRES JORGE Y OLGUITA por haberme apoyado y motivado en mi formación académica; a mi segunda madre MI TIA ENMA RUIZ-CAHN por su entrega y apoyo desinteresado, incondicional, eres mi ejemplo a seguir; y a todos quienes supieron brindarme su apoyo durante este proceso, gracias a ello me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que formamos el grupo de trabajo, por eso mi eterno agradecimiento a los miembros de mi Tribunal, Ing. Carlos García, M.Sc., Ing. Sonia Guadalupe, M.Sc. y Ec. Jenny Chávez, M.Sc., gracias por su paciencia, sus conocimientos y enseñanzas.

Gracias a la Fundación Chimborazo de New York, por abrirme las puertas de su organización pero sobre todo por la confianza depositada en mi persona para hacer posible el desarrollo de este trabajo de investigación.

Finalmente un eterno agradecimiento a la ESPOCH, prestigiosa institución que abre sus puertas a quienes nos preparamos para un futuro competitivo, formándonos como profesionales y personas de bien.

Lilián Patricia Cáceres Ruiz

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I

1.1. Introducción.....	1
1.2. Problema de investigación	2
1.2.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2.2 Formulación del problema.	3
1.2.3 Preguntas directrices o específicas de la investigación.	3
1.3. Justificación	3
1.4. Objetivos	5
1.4.1 Objetivo general.....	5
1.4.2 Objetivos específicos.	5
1.5. Hipótesis.....	5
1.5.1 Hipótesis General.....	5
1.5.2 Hipótesis nula.....	5
1.5.3 Hipótesis alterna.....	6
1.6. Identificación de variables	6
1.6.1 Variable Dependiente.....	6
1.6.2 Variable Independiente.	6
1.6.3 Operacionalización de variables.	6
1.6.4 Matriz de consistencia.....	7

CAPÍTULO II

2.1. Marco Teórico.....	8
2.2. Antecedentes Investigativos.....	8
2.2.1. Antecedentes Históricos.....	8
2.3. MARCO TEÓRICO.....	11
2.3.1. Modelos de gestión.	11
2.3.2. Modelo Baldrige.	11
2.3.3. Modelo REDER.	12

2.3.4. El Modelo Iberoamericano de Excelencia.....	13
2.3.5. Balanced Scorecard.....	15
2.3.6. Indicadores de Gestión.....	20
2.3.7. Marketing social.....	21
2.4. Marco Conceptual.....	27
2.4.1. Diagnóstico inicial.....	27
2.4.2. Estrategia.....	28
2.4.3. Estrategia organizacional.....	28
CAPÍTULO III	
3.1 Marco metodológico.....	30
3.1.1 Metodología de la investigación.....	30
3.1.2 Enfoque de la investigación.....	31
3.1.3 Alcance de la investigación.....	31
3.1.4 Población de estudio.....	32
3.1.5 Unidad de análisis.....	32
3.1.6 Selección de la muestra.....	32
3.1.7 Tamaño de la muestra.....	32
3.1.8 Cálculo de la muestra.....	32
3.1.9 Técnica de recolección de datos primarios y secundarios.....	33
3.1.10 Instrumento de recolección de datos primarios.....	33
3.1.11 Instrumentos para procesar datos recopilados.....	33
3.2 Estudio de mercado.....	33
3.3 Comprobación de hipótesis (Método t student).....	70
CAPÍTULO IV	
4.1. Título.....	74
4.2. Contenido de la propuesta.....	74
4.2.1. <i>Análisis Situacional</i>	74
4.2.1.1. <i>Análisis externo</i>	74

4.2.1.1.2. Análisis Micro Entorno	80
4.2.1.1.3. <i>Análisis Interno</i>	80
Conclusiones	110
Recomendaciones	110
Bibliografía	
Anexos	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1 Operacionalización de variables	6
Tabla 1-2 Matriz de consistencia	7
Tabla 3-1 Vínculo relacional.....	34
Tabla 3-2 Sexo	35
Tabla 3-3 Profesión de los encuestados	36
Tabla 3-4: Nacionalidad.....	37
Tabla 3-5: Tipo de relación	38
Tabla 3-6: Misión.....	39
Tabla 3-7: Visión	40
Tabla 3-8: Dificultades.....	41
Tabla 3-9: Modelo de Gestión.....	42
Tabla 3-10: Resultados e Impacto.....	43
Tabla 3-11: Áreas beneficiadas	44
Tabla 3-12: Necesidad de la Fundación	45
Tabla 3-13: Poblaciones beneficiarias	47
Tabla 3-14: Sectores beneficiados	48
Tabla 3-15: Aspecto positivo de la Fundación	49
Tabla 3-16: Aspecto negativo de la Fundación.....	50
Tabla 3-17: Evaluación y seguimiento.....	51
Tabla 3-18: Nivel de satisfacción de los socios	52
Tabla 3-19: Gestión de Proyectos	53
Tabla 3-20: Gestión de Recursos	54
Tabla 3-21: Estructura Organizacional	55
Tabla 3-22: Incremento de Socios.....	56
Tabla 3-23: Soporte en la toma de decisiones.....	57
Tabla 3-24: Comunicación.....	58
Tabla 3-25: Estructura Funcional.....	59
Tabla 3-26: Infraestructura Propia	60
Tabla 3-27: Involucramiento.....	61
Tabla 3-28: Obtención recursos	62
Tabla 3-29: Nivel de satisfacción por la labor realizada.....	63
Tabla 3-30: Motivo de satisfacción por la labor realizada	64
Tabla 3-31: Nivel de información	65
Tabla 3-32: Conocimiento de beneficiarios	66

Tabla 3-33: Definición de la Fundación.....	68
Tabla 3-34 Cálculo desviación estándar	70
Tabla 4-35 Calificación de los factores externos (Matriz POAM)	83
Tabla 4-36: Calificación de los factores internos (Matriz PCI)	84
Tabla 4-37: Matriz FODA.....	85
Tabla 4-38: Perspectiva Misión Organizacional	92
Tabla 4-39: Perspectiva Socios	92
Tabla 4-40: Perspectiva Procesos Internos	93
Tabla 4-41: Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.....	93
Tabla 4-42: Metas e Indicadores	94
Tabla 4-43: Iniciativas y Responsables.....	97
Tabla 4-44 Tablero de comando	102

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 3-1 Vínculo Relacional	34
Gráfica 3-2 Sexo	35
Gráfica 3-3 Profesión de encuestados	36
Gráfica 3-4 Nacionalidad de encuestados	37
Gráfica 3-5 Tipo de relación con la fundación.....	38
Gráfica 3-6 Misión.....	39
Gráfica 3-7 Visión.....	40
Gráfica 3-8: Dificultades.....	42
Gráfica 3-9: Modelo de gestión.....	43
Gráfica 3-10: Resultados e impacto	44
Gráfica 3-11: Áreas beneficiadas	45
Gráfica 3-12: Necesidad de la fundación	46
Gráfica 3-13: Poblaciones beneficiarias.....	48
Gráfica 3-14: Sectores beneficiado	49
Gráfica 3-15: Aspecto positivo de la fundación.....	50
Gráfica 3-16: Aspecto negativo de la fundación.....	51
Gráfica 3-17: Evaluación y seguimiento.....	52
Gráfica 3-18: Nivel de satisfacción de los socios	53
Gráfica 3-19: Gestión de proyectos.....	54
Gráfica 3-20: Gestión de recursos.....	55
Gráfica 3-21: Estructura organizacional	56
Gráfica 3-22: Incremento de socios	57
Gráfica 3-23: Soporte en toma de decisiones.....	58
Gráfica 3-24: Comunicación	59
Gráfica 3-25: Estructura funcional.....	60
Gráfica 3-26: Infraestructura propia.....	61
Gráfica 3-27: Involucramiento.....	62
Gráfica 3-28: Obtención de recursos.....	63
Gráfica 3-29: Nivel de satisfacción con la labor realizada.....	64
Gráfica 3-30: Motivo de satisfacción por la labor realizada	65
Gráfica 3-31: Nivel de información	66
Gráfica 3-32: Conocimiento a beneficiarios y donantes	67
Gráfica 3-33: Definición de la fundación.....	69
Gráfica 3-34 Gráfico de dos colas.....	72
Gráfica 4-37: Personas con Discapacidad por provincia	¡Error! Marcador no definido.

Gráfica 4-38: Tasa de pobreza en Ecuador-Chimborazo-Riobamba; **Error! Marcador no definido.**

Gráfica 4-39: Tasa de escolaridad en Chimborazo **Error! Marcador no definido.**

Gráfica 4-40: Tasa de analfabetismo Ecuador-Chimborazo-Riobamba; **Error! Marcador no definido.**

Gráfica 4-41 Mapa Estratégico Fundación Chimborazo de New York; **Error! Marcador no definido.**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Datos migratorios Chimborazo	4
Figura 2-2 Modelo REDER	12
Figura 2-3 Modelo Iberoamericano de Excelencia	14
Figura 2-4 Perspectivas del Balanced Scorecard	17
Figura 2-5 Proceso del Marketing Social.....	22
Figura 4-1 Provincias a nivel nacional con mayor analfabetismo.....	75
Figura 4-2 Tasa de escolaridad comparativa.....	76
Figura 4-3 Personas con Discapacidad por provincia	76
Figura 4-4 Tasa de pobreza en Ecuador-Chimborazo-Riobamba	77
Figura 4-5 Tasa de escolaridad en Chimborazo	77
Figura 4-6 Tasa de analfabetismo Ecuador-Chimborazo-Riobamba	78
Figura 4-7 Organigrama Estructural Fundación Chimborazo de New York	89
Figura 4-8 Mapa Estratégico Fundación Chimborazo de New York.....	101

RESUMEN

El objetivo fue implementar el Modelo de Gestión Balanced Scorecard para el fortalecimiento del desempeño de procesos de la Fundación Chimborazo de New York, se basa en una metodología investigativa, bibliográfica y de campo, con recopilación de información primaria y secundaria, siendo la encuesta la herramienta utilizada para recabar datos, aplicada a una población de veinte y seis personas que forman parte de la Fundación, entre los principales hallazgos se determinaron: la gran trayectoria de vida de la Fundación, el trabajo permanente por sectores de escasos recursos en la ciudad de Riobamba y provincia de Chimborazo, apoyo a personas de la tercera edad, personas con discapacidades, reconocimiento al rendimiento académico de los estudiantes de las unidades educativas de la ciudad de Riobamba, la falta de un modelo de gestión que permita mejorar los procesos internos y externos de la fundación, el compromiso por parte de sus miembros y personas e instituciones que directa e indirectamente colaboran con su labor. Una vez reestructurado el Modelo de Gestión Balanced Scorecard acorde a las necesidades de la Fundación se detalló la propuesta e implementación, obteniendo como resultado el Mapa Estratégico que valida la interrelación entre sus componentes y el 70% de su ejecución, permitiendo un mejoramiento en los procesos de gestión internos y externos. Como conclusión se puede determinar que un modelo de gestión en una organización sin fines de lucro se convierte en una herramienta de apoyo gerencial de gran utilidad, es así que el Balanced Scorecard ha sido la alternativa confiable para satisfacer necesidades de información y gestión dentro de la Fundación Chimborazo de New York. Se recomienda que la aplicación de este modelo de gestión pueda extrapolarse a organizaciones sin fines de lucro que buscan apoyar su gestión en un direccionamiento estratégico.

Palabras clave <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <DESARROLLO SOCIAL>, <GESTIÓN SOCIAL>, <SECTORES VULNERABLES>, <MODELO DE GESTIÓN>, <PROCESOS INTERNOS Y EXTERNOS>

SUMMARY

The objective was to implement the Balanced Scorecard Management Model for strengthening the performance of processes of the Chimborazo Foundation of New York. It is based on a research methodology, bibliography and field, with primary and secondary compiling information. The survey being the tool used to collect data, applied to a population of twenty-six people that are part of the Foundation, among the main findings were determined: the great life trajectory of the Foundation, the permanent work by low-income sectors in Riobamba city and Chimborazo province support for the elderly, people with disabilities, recognition of the academic performance of students in the educational units of Riobamba city, the lack of a management model that allows improving the internal and external processes of the foundation, the commitment on the part of its members, people and institutions that directly or indirectly collaborate with their work. Once the Balanced Scorecard Management Model was restructured according to the needs of the Foundation, the proposal and implementation were detailed, obtaining as a result the Strategic Map that validates the interrelation between its components and 70% of its execution, allowing an improvement in the processes of internal and external management. In conclusion, it can be determined that a management model in a non-profit organization becomes a tool of management support very useful. So, the Balanced Scorecard has been a reliable alternative to satisfy information and management needs within the Chimborazo Foundation of New York. It is recommended that the application of this management model be extrapolated to non-profit organizations that seek to support their management in a strategic direction.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <SOCIAL DEVELOPMENT>, <SOCIAL MANAGEMENT>, <VULNERABLE SECTORS>, <MODEL OF MANAGEMENT>, <INTERNAL AND EXTERNAL PROCESSES>

CAPÍTULO I

1.1. Introducción

Las organizaciones sin fines de lucro enfocadas en el ámbito del desarrollo, generalmente cuentan con escasos recursos económicos y un limitado direccionamiento estratégico, siendo este último el principal factor crítico causante de problemas relevantes dentro de este tipo de organizaciones y como consecuencia de ello se genera una constante desmotivación entre sus colaboradores, una gestión mal direccionada y resultados poco visibles para su entorno y la sociedad.

Vivimos en un mundo de constante cambio, donde las demandas sociales han colocado sobre la mesa varios temas de discusión, entre ellos, la implementación de un sistema de educación totalmente gratuito, un servicio de salud integral gratuito y de calidad, pero sobre todo, el cómo mejorar las condiciones de vida de las personas menos favorecidas basados en una gestión estrategia adecuada.

La Fundación Chimborazo de New York, direccionó su ayuda a aquellas personas de menos recursos, personas con discapacidad y adultos mayores, ofreciendo un servicio en el que priorizaba el bienestar de estas personas. Hoy en día a estos focos de cobertura se les realiza un estudio previo de su situación social, económica y académica para asegurar una mejor calidad y condición de vida.

Bajo este escenario resulta necesario incorporar herramientas de planificación y control que orienten a la Fundación a la consecución de sus objetivos, permitiéndoles comunicar y evaluar el cumplimiento de sus estrategias, metas e indicadores, a través de un Modelo de Gestión Integral como el Balanced Scorecard (BSC), una herramienta de Gestión muy conocida y utilizada en la actualidad, siendo adoptada no sólo por empresas del sector privado, sino también por Organizaciones sin fines de lucro.

1.2. Problema de investigación

1.2.1 Planteamiento del Problema.

En las últimas décadas se ha experimentado en varios países una crisis económica y, con ello la falta de acción por parte del Estado en diferentes ámbitos, esta realidad ha motivado la presencia y fortalecimiento de Instituciones y Organizaciones sin fines de lucro, siendo las ONG quienes han sobresalido en el rol de aporte a sectores productivos, de servicios, sociales, educativos, entre otros.

Es importante mencionar que la presencia de las ONG data a mediados del siglo XIX, es decir que tiene varias décadas de presencia principalmente en países subdesarrollados con una forma de trabajo social, en muchos de los casos mantienen oculta su imagen o marca para evitar comentarios y marcar distancias con los gobiernos de turno.

Según informe de la SETECI (Secretaría Técnica de Cooperación Internacional), asegura que en el Ecuador existen 142 ONG debidamente acreditadas, en cuanto a su origen no existen datos exactos de cuando nacen estas organizaciones en nuestro país, pero si cabe mencionar que la provincia del Azuay (Cuenca) fue la primera en contar con la Sociedad Obrera de la Salle.

La Fundación Chimborazo de New York al igual que otras instituciones sin fines de lucro, si bien han venido adquiriendo mayor relevancia, manejando recursos y extendiendo su campo de acción, no están preparadas para los nuevos retos organizacionales. La mayoría de sus gerentes, directores, presidentes o jefes, son personas formadas dentro de la visión y objetivos de las organizaciones, pero sin conocimientos de administración, gerencia o gestión, lo cual ha afectado, en ocasiones un incumplimiento de sus objetivos, niveles de impacto bajos, reproducción de relaciones laborales verticalistas, y una mala imagen frente a la cooperación internacional.

Si bien se han identificado algunas fortalezas y logros, la Fundación Chimborazo de New York, ha evidenciado falencias, sobre todo, en el manejo administrativo; sus directivo/as en muchos casos no tienen formación específica para gerenciar, esta organización carece de un sistema de gestión basado en principios administrativos.

1.2.2 Formulación del problema.

¿La implementación del Modelo de Gestión BSC permitirá el fortalecimiento y cumplimiento de los procesos dentro de la Fundación Chimborazo de New York?

1.2.3 Preguntas directrices o específicas de la investigación.

- ¿Qué factores promueven la gestión dentro de la Fundación Chimborazo de New York?
- ¿Deben ser gestionadas o gerenciadas las organizaciones sin fines de lucro en base a sistemas que contribuyan a la eficiencia, efectividad y equidad de la intervención social?.
- ¿Cuáles son los principales ejes en los que se debe enfocar la Fundación Chimborazo de New York, para dar cumplimiento a su misión?

1.3. Justificación

Las instituciones por su condición de ser sin fines de lucro, han sido entendidas como organizaciones con una falta de exigencia hacia un desempeño eficiente en gestiones administrativas, técnicas, comunicacionales, financieras, entre otras. Los criterios en las que se desarrollan como mejorar las condiciones de vida de poblaciones vulnerables, elevar los índices de rendimiento académico, proveer de servicios básicos a comunidades lejanas, no han sido considerados ni evaluados con indicadores de impacto cualitativo y cuantitativo y en esa medida los resultados de sus acciones a nivel de mejoramiento de las condiciones de vida de la población no han sido significativos.

Mejorar integralmente la calidad de vida de la población será posible si se piensa en nuevos abordajes de lo social en los que prevalezca el concepto del desarrollo para la gente. Es indispensable, por consiguiente, ahondar la reflexión sobre el desarrollo a fin de aportar elementos teóricos y prácticos, diseñar y planear mecanismos más reales de administración, gestión y seguimiento de programas y organizaciones sociales, con lo cual la gerencia social se podría configurar como un nuevo esquema integral de intervención.

Bajo estas premisas, y basados en la importancia que la Fundación Chimborazo de New York ha adquirido durante su vida organizacional, el presente trabajo de titulación se enmarca en el área de la gerencia social y se dirige a diseñar un sistema de gestión que pueda ser aplicado en la Fundación, a fin de que su desempeño pueda repercutir positivamente en el desarrollo de la

sociedad, mejorando la calidad de vida de la población beneficiaria y garantizando su progreso y desarrollo organizacional.

Las organizaciones e instituciones sin fines de lucro carecen, en su gran mayoría de sistemas de gestión o gerenciales basados en principios administrativos, y sus gerentes, administradores, jefes, no tienen una preparación específica, por ello la pregunta central a la que queremos dar respuesta en la investigación, motivo de la investigación, es ¿deben ser gestionadas o gerenciadas estas organizaciones en base a sistemas que contribuyan a la eficiencia, efectividad y equidad de la intervención social?.

La consecución de objetivos organizacionales se basa en un proceso empírico, la Fundación Chimborazo de New York, en lo general posee una estructura muy simple, son un equipo de trabajo en el que cada persona realiza una función específica en coordinación con los demás integrantes de la organización, con la única finalidad de realizar tareas propuestas colectivamente de tal manera que la relación interna es fundamentalmente democrática y de un profundo reconocimiento del valor que poseen la crítica y la autocrítica, es necesario trabajar bajo un Modelo de Gestión considerándolo como una herramienta que permita comprender y facilitar el trabajo desde un punto de vista integral.

La existencia de varios Organismos sin fines de lucro, son producto del mercado de la nostalgia que se incrementa con la emigración de los ciudadanos de un país a otro en busca de mejores condiciones de vida, según datos del sistema informático de Migración de Chimborazo, desde el 1 de enero de 2016 hasta el 31 de diciembre, del mismo año se registraron:

ACTIVIDADES 2016	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRORROGAS 90 DÍAS	2	1	12	18	3	7	9	5	4	12	6	8	87
PRORROGAS DE 48 HORAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEPORTADOS/SALIDA	4	2	3	4	6	0	2	3	6	2	0	2	34
DETENIDOS	9	7	7	11	8	7	8	6	10	7	6	16	102
PROHIBICIONES DE SALIDA	55	79	88	55	61	88	89	78	79	93	97	86	948
LEVANTAMIENTO PROHIBICIONES	18	17	19	20	14	18	25	23	28	21	24	25	252
OFICIOS DESPACHADOS (MOVIMIENTOS MIGRATORIOS INSTITUCIONALES)	49	37	44	55	61	43	61	48	45	47	69	38	597
ACTUALIZACION DE DATOS	5	1	0	4	2	7	3	2	16	28	28	27	123
CONSULTAS ASESORIA JURIDICA	50	45	60	70	52	64	54	39	46	58	47	35	620
EMISION MOV. MIGRATORIOS	152	131	96	107	132	122	103	83	126	101	148	110	1411
TOTAL DIARIO	344	320	329	344	339	356	354	287	360	369	425	347	4174

Figura 1--1 Datos migratorios Chimborazo

Fuente: Ministerio del Interior

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Según el INEC, en lo referente al número de ecuatorianos que emigraron en el año 2013, la ciudad de destino más visitada es New York con un 29,17% del total de registros, tomando este

dato como base para justificar la permanencia de la Fundación Chimborazo New York. La tasa nacional de salidas se ha incrementado en 6,27 puntos ya que paso de 65,86 en el 2012 a 72,13 en el 2013.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo general.

Implementar el Modelo de Gestión Balanced Scorecard para el fortalecimiento del desempeño de procesos de la Fundación Chimborazo de New York.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico situacional de la Fundación Chimborazo de New York, para identificar su FODA organizacional.
- Adaptar el Modelo de Gestión Balanced Scorecard a las necesidades y realidad de los beneficiarios y socios de la Fundación Chimborazo de New York.
- Implementar el Modelo de Gestión Balanced Scorecard en la Fundación Chimborazo de New York.
- Realizar una evaluación cuantitativa y cualitativa en base a una comparación de indicadores.

1.5. Hipótesis

1.5.1 Hipótesis General.

La implementación del Modelo de Gestión Balanced Scorecard fortalecerá el desempeño de los procesos de la Fundación Chimborazo de New York.

1.5.2 Hipótesis nula.

La implementación del Modelo de Gestión Balanced Scorecard no fortalecerá el desempeño de los procesos de la Fundación Chimborazo de New York.

1.5.3 Hipótesis alterna.

El Modelo de Gestión Balanced Scorecard ayudará al fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales de la Fundación Chimborazo de New York

1.6. Identificación de variables

1.6.1 Variable Dependiente.

Fortalecimiento del desempeño de los procesos de la Fundación Chimborazo de New York.

1.6.2 Variable Independiente.

Implementación del Modelo de Gestión Balanced Scorecard

1.6.3 Operacionalización de variables.

Tabla 1-1 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores	Técnicas	Instrumento
Variable Independiente Implementación de un Modelo de Gestión Integral	Análisis FODA Existencia de un modelo de gestión	Encuesta	Cuestionario estructurado con un conjunto de preguntas abiertas y cerradas que permitan determinar el modelo de gestión a aplicarse, conociendo el nivel de satisfacción, percepción, comunicación, entre otros.
Variable Dependiente Fortalecimiento del desempeño de los procesos de la Fundación Chimborazo de New York.	Nivel de satisfacción, percepción, comunicación, importancia, conocimiento, involucramiento, información, desempeño, gestión.		

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

1.6.4 Matriz de consistencia.

Tabla 1-2 Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Indicadores	Técnicas	Instrumento
¿La implementación del Modelo de Gestión Balanced Scorecard permitirá el fortalecimiento y cumplimiento de los procesos dentro de la Fundación Chimborazo de New York?	Implementar un Modelo de Gestión Balanced Scorecard para el fortalecimiento del desempeño de procesos de la Fundación Chimborazo de New York.	La implementación del Modelo de Gestión Balanced Scorecard fortalecerá el desempeño de los procesos de la Fundación Chimborazo de New York.	Variable Independiente Implementación del Modelo de Gestión Balanced Scorecard Variable Dependiente Fortalecimiento del desempeño de los procesos de la Fundación Chimborazo de New York.	Análisis FODA Existencia de un modelo de gestión Nivel de satisfacción, percepción, comunicación, importancia, conocimiento, involucramiento, información, desempeño, gestión.	E nc ue st a	Cuestionario estructurado con un conjunto de preguntas abiertas y cerradas que permitan determinar el modelo de gestión a aplicarse, conociendo el nivel de satisfacción, percepción, comunicación, entre otros.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Patricia Cáceres R.

CAPÍTULO II

2.1. Marco Teórico

2.2. Antecedentes Investigativos

2.2.1. Antecedentes Históricos.

La Fundación Chimborazo de New York, es una agrupación que se formó con la integración de buenos amigos y familiares con el único deseo de ayudar a niños pobres, ancianos, discapacitados, unidades educativas y centros de capacitación, en donde se podría en algo aliviar sus necesidades.

En un inicio las reuniones se limitaban a charlas y juegos de entretenimiento entre sus miembros, intercambio de experiencias y añoranzas de las costumbres, tradiciones, gastronomía, paisajes de la tierra que los vio nacer, fortaleciendo el mercado de la nostalgia que hoy en día fomenta el espíritu colaborador y solidario de quienes están fuera de su Tierra Natal.

En el mes de noviembre de 1980, en las oficinas del profesor Ángel Chávez, se constituye aquel propósito organizativo con el nombre de Asociación Cultural Chimborazo en New York, siendo los pioneros los señores: Francisco Erazo, Guillermo Izurieta, Enrique Rojas, Rafael Merino, Luis Chávez, Bolívar Izurieta, Galo Vaca, Gustavo Yerovi, Teresa Arellano, Fernando Vaca, Luis Novillo y Andrés Arellano, dando inicio a la marcha institucional anhelada.

Así nace la Asociación Cultural Chimborazo, con una directiva provisoria, con el señor Francisco Erazo a la cabeza, quien proclama la existencia de la entidad y convoca a los chimboracenses residentes en el área de New York, New Jersey y Connecticut a integrar esta asociación.

En enero de 1981, la Asociación se reafirma con una directiva elegida por los socios para un periodo establecido de dos años y queda conformada de la siguiente manera: Presidente Sr. Ángel Chávez; Vicepresidente Sr. Jorge Tamayo; Secretario Sr. Guillermo Merizalde; Pro Secretaria Sra. Marina de Merizalde; Tesorera Sra. Teresa Arellano; Pro Tesorera Sra. Pilar Figuerero; Comisión de Festejos Sr. Enrique Rojas; y, con gran orgullo se flamea el estandarte con el compromiso de no olvidar jamás la Patria Chica a la que se proponen ayudar.

1981.- Transcurre el tiempo y con él el trabajo que se propone la Asociación, ya cuentan con estatutos, se elige a la primera Reina la Srta. Khaty Gonzalez quien con su donaire preside la comisión que viajará a Riobamba a la conmemoración gloriosa de su gesta libertaria, quienes con humildad y algarabía celebran y comparten la alegría de esta fiesta cívica – espiritual

Gracias a la iniciativa de las damas de la Asociación y demás miembros, nace la idea de recaudar fondos y hacer llegar la ayuda a varios pedidos existentes, en razón de que en Riobamba ya se conocía de la existencia de la Asociación y el fin para la que fue creada, es así como se da inicio a un proceso de organización de reuniones semanales, quincenales o al menos a una reunión por mes, facilitando los hogares de los socios para llevar a cabo este objetivo.

El anfitrión debía ofrecer a los asistentes un plato típico ecuatoriano y venderlos a los asistentes, esta actividad motiva a crear comisiones internas que dirijan y faciliten el trabajo, replanteando la estructura de la directiva de la siguiente manera: Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario, Vocal de Deportes, Asuntos Sociales, Comité de Festejos y Comité de Damas.

La Asociación junto con su representante legal, inicia los procesos para ser reconocida como Fundación y es así que en Marzo del 2009 reciben el Certificate of Incorporation of Chimborazo Foundation, manteniendo el objetivo para el cual que fue constituida.

Desde el año 1981 hasta el año 2017, Fundación Chimborazo de New York, ha trabajado de forma permanente e ininterrumpida en la premiación a los mejores estudiantes de los establecimientos educativos de la Ciudad de Riobamba, contando para ello de una delegación que viaja desde los Estados Unidos a Riobamba en el mes de Abril de cada año para la celebración del evento.

En lo referente a la recaudación de fondos, los socios realizan dos bailes de gala celebrados en Estados Unidos con motivo de las fiestas de Riobamba en los meses de Abril y Noviembre respectivamente, además de bingos, venta de comida típica ecuatoriana, rifas y demás actividades que la directiva considere necesarios para la recaudación de fondos.

Haciendo referencia a las donaciones, la Fundación Chimborazo de New York se ha enfocado a tres segmentos: jóvenes (estudiantes condecorados), niños y niñas con problemas de discapacidad y salud, y, personas de la tercera edad, las donaciones han ido desde fundas de caramelos, ropa, útiles escolares, reconstrucción infraestructuras, equipamiento de hospitales,

asilo de ancianos, escuelas, hasta operaciones pagadas incluido el hospedaje, alimentación del beneficiario y su familiar más cercano. (Anexo 1).

La Fundación Chimborazo de New York ha hecho historia y ha dejado su huella en muchas personas y familias de la ciudad de Riobamba y Chimborazo, pues gracias a sus gestos de solidaridad han contribuido a que sus beneficiarios gocen de un mejor estilo de vida, han brindado un sustento para sus familias, han generado herramientas de trabajo e investigación, pero sobre todo han permitido que estas personas cuenten con mejores y dignas condiciones de vida.

Para ser considerado Socio de la Fundación solo se requiere voluntad y compromiso de ayudar a los que más necesitan, participando activamente de las actividades propuestas por la Fundación, tomando en consideración que el dinero recaudado proviene de la venta de productos alimenticios, de los dos bailes de gala que se organizan en el mes de Abril y Noviembre en conmemoración a la Sultana de los Andes, bingos, entre otras actividades.

La contribución aproximada que la Fundación Chimborazo de New York ejecuta anualmente es de \$7.500,00 (siete mil quinientos dólares americanos por año), destacando que a octubre de 2017 el aporte supera ya los \$8.000,00 (ocho mil dólares americanos), tomando en consideración que el mes de Diciembre se llevará a cabo varias actividades que incrementará este rubro.

Legalidades

La Fundación Chimborazo de New York, cuenta con su abogado como representante legal en todos y cada uno de los procesos que se realizan, están autorizados para recibir donaciones las mismas que pueden ser declaradas en el income tax de la persona o institución donante, también cuenta con su respectivo número de registro.

La directiva actual está elegida para un período de dos años, cabe señalar que el trabajo realizado por la Fundación ha traspasado fronteras, pues actualmente forman parte de ella ciudadanos de Estados Unidos y Bolivia con un aporte invaluable dentro de la organización.

En estos treinta y seis años de vida, el trabajo realizado por la Fundación Chimborazo de New York ha sido reconocido por Autoridades, Instituciones, Personas Naturales y Organizaciones tanto nacionales como internacionales, gracias a su aporte se ha permitido mejorar las condiciones de vida de personas necesitadas tanto en salud como en ayuda económica, así como

generar un estímulo al mejoramiento del rendimiento académico en los estudiantes de las unidades educativas de la ciudad de Riobamba, se puede concluir que su accionar ha sido considerado como un aporte al Desarrollo de la Ciudad y Provincia.

DIRECTIVA

Presidente: Leonardo Guillermo Merizalde

Vicepresidente: Luis Arias

Coordinadora de eventos: Enma Ruiz-Cahn

Tesorera: Yamile Martínez

Secretaria: Yanine Arias

2.3. MARCO TEÓRICO

2.3.1. Modelos de gestión.

Modelo de referencia para la organización y gestión de una institución, permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la misma, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos.

2.3.2. Modelo Baldrige.

El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador, está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad:

Calidad basada en el cliente.

Liderazgo.

Mejora y aprendizaje organizativo.

Participación y desarrollo del personal.

Rapidez en la respuesta.

Calidad en el diseño y en la prevención.

Visión a largo plazo del futuro.

Gestión basada en datos y hechos.

Desarrollo de la asociación entre los implicados.

Responsabilidad social.

Orientación a los resultados.

2.3.3. Modelo REDER.

El modelo EFQM de Excelencia utiliza un esquema lógico, denominado REDER. Este modelo establece lo que una organización necesita realizar sistemáticamente en su proceso de mejora continua.

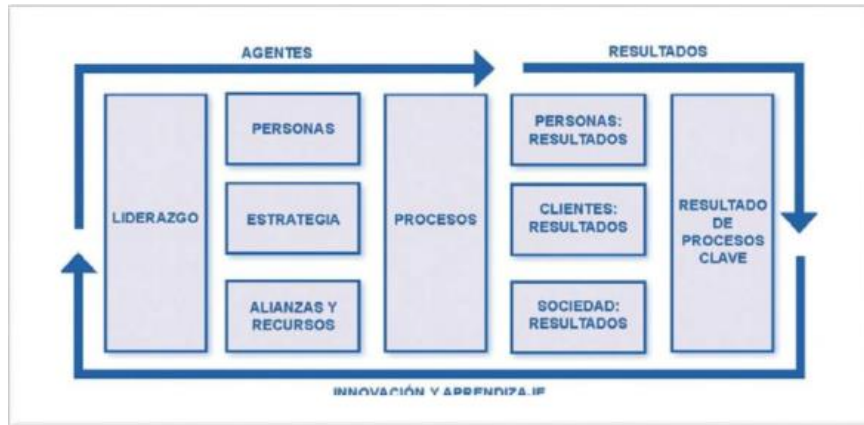


Figura 2-2 Modelo REDER

Fuente: Cabo Salvador & Guerra López (2014)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

El modelo lógico REDER, (RADAR en inglés), determina agentes facilitadores Enfoque (planificar), Despliegue (hacer), Evaluación (verificar) y Revisión (actuar) y llega a los resultados deseados

EFQM, (2003). El Modelo EFQM consta de nueve criterios que se pueden diferenciar en dos grupos: agentes facilitadores y agentes de resultados.

Los agentes facilitadores reflejan la manera de actuar de la organización y contempla cinco criterios:

- **Liderazgo.-** manifiesta las acciones que lleva a cabo la Alta Dirección para promover la cultura de la Calidad Total.
- **Personas.-** refleja la forma en que una organización aprovecha el potencial de sus empleados.
- **Estrategia.-** hace referencia a como la organización elabora y desarrolla su plan estratégico.
- **Alianzas y Recursos.-** determina como gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos.

- **Procesos.-** engloba no solo la manera en que se diseñan y gestionan los procesos, si no como se trata de mejorarlos.

Los agentes de resultados tratan sobre los logros alcanzados por la organización y refiere cuatro criterios:

- **Resultados en las personas.-** las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.
- **Resultados en los clientes.-** las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.
- **Resultados en la sociedad.-** las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.
- **Resultado de Procesos clave.-** las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

El Modelo EFQM, de acuerdo al criterio de Cabo Salvador & Guerra López (2014), se basa en una auto evaluación integral de las actividades y resultados de la organización, permitiendo identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

2.3.4. El Modelo Iberoamericano de Excelencia.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue implantado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en 1999. Organización sin ánimo de lucro, desarrolla la Gestión Global de la Calidad con el objetivo de mejorar la competitividad en el ámbito económico y social de los países Iberoamericanos, y conseguir un entorno de Calidad. (FUNDIBEQ, 2017)

Conforme se detalla en la figura, el modelo consta de nueve criterios; cinco cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados” causados por la gestión realizada. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2005).

Dentro de los Procesos Facilitadores se observa:

- **Liderazgo y estilo de gestión.-** se analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo.
- **Política y estrategia.-** se identifica cómo la organización desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia.

- **Personas.-** se evalúa cómo la organización desarrolla, conduce, y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto.
- **Recursos y Alianzas.-** se determina como la organización gestiona sus recursos internos.
- **Clientes.-** se observa cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones.

Dentro de los criterios de Resultados, se observa:

- **Resultados de clientes.-** se identifica lo que está consiguiendo la organización en relación a sus clientes externos.
- **Resultado del desarrollo de las personas.-** se determina lo que la organización está obteniendo en relación al desarrollo de las personas.
- **Resultados de la sociedad.-** se analiza los resultados sobre a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad.
- **Resultados globales.-** se estudia lo que la organización obtiene en relación con su desempeño, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero o de otra índole en la misma.



Figura 2-3 Modelo Iberoamericano de Excelencia

Fuente: Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad.

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

El modelo tiene como objetivo el servir como una herramienta de autoevaluación y diagnóstico del grado de "excelencia" de las organizaciones, base para implementar en todos los departamentos un mismo lenguaje y modo de pensar, en lo que se refiere a gestión.

2.3.5. Balanced Scorecard.

(Kaplan & Norton, 2010) introdujeron a principios de los años 90 el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI), que complementa las mediciones financieras tradicionales con otros criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: clientes, procesos de negocios internos y aprendizaje y crecimiento. Este concepto ha ayudado a muchas organizaciones a hacer un seguimiento de sus resultados financieros y operacionales monitoreando simultáneamente la evolución del crecimiento de las capacidades y la adquisición de conocimiento de los activos intangibles que necesitarían para el futuro crecimiento.

“El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa”

En años posteriores, Kaplan y Norton observaron que algunas organizaciones habían extendido el concepto de Balanced Scorecard más allá de su uso como una herramienta de control de gestión. Estas organizaciones lo estaban utilizando además como una pieza importante de su sistema de gestión estratégica. Los sistemas de control de gestión de la mayoría de las organizaciones son construidos en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo. Estos sistemas de control de gestión tradicionales, no ayudan a contrarrestar la natural tendencia de las organizaciones a no “accionar” los objetivos de largo plazo con la misma intensidad y oportunidad que los de corto plazo. De esta manera, el énfasis que las organizaciones colocan en sus objetivos financieros de corto plazo genera una brecha entre el desarrollo de la estrategia y su implementación.

El uso de Balanced Scorecard impide que solamente se usen indicadores financieros para evaluar el desempeño de una organización. “El Balanced Scorecard permite introducir cuatro procesos de gestión que separadamente, y en conjunto, contribuyen a enlazar o conectar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo”.

2.3.5.1. Perspectivas del Balanced Scorecard.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral según (Kaplan & Norton, 2010), permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

- **Perspectiva Financiera.-** El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.
- **Perspectiva del Cliente.-** Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.
- Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior."
- **Perspectiva de los Procesos Internos.-** Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.
- **Perspectiva de desarrollo y Crecimiento.-** Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

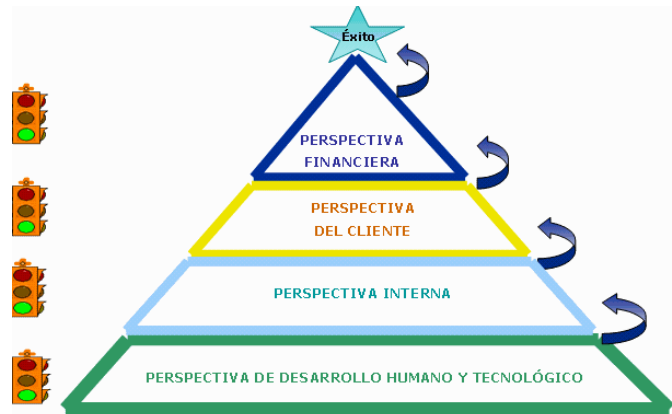


Figura 2-4 Perspectivas del Balanced Scorecard

Fuente: (Paredes)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

2.3.5.2. Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos con los objetivos generales. Están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo.

Se pueden identificar varias características de un objetivo estratégico. De una forma amplia, estos objetivos deben ser claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores.

La finalidad de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Se suelen considerar un paso previo para la elaboración de objetivos operacionales.

Este tipo de objetivos determinan la línea de acción, la estrategia y los medios necesarios para alcanzar cumplir la misión respetando la visión establecida. (Kaplan & Norton, 2010).

2.3.5.3. Metas.

El Cuadro de Mando Integral es de lo más eficaz cuando se utiliza para impulsar el cambio de la organización. Para comunicar la necesidad de cambiar, los directivos deberían establecer metas para los indicadores a un plazo de 3 a 5 años que, si se alcanzan, transformarían la empresa. Las metas han de representar un salto en la actuación del negocio. En general, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

El proceso de fijación de metas tiene una importancia caudal en el proceso de implantación del Balanced Scorecard, ya que es en este momento cuando los diferentes responsables de la Organización asumen compromisos importantes de cara al futuro. Debido a esto, el proceso suele ser iterativo y está íntimamente relacionado con el proceso de seguimiento presupuestario y control de gestión. (Kaplan & Norton, 2010).

2.3.5.4. Indicadores.

Indicadores financieros.- La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas. Los indicadores más corrientemente utilizados son:

- Beneficio Neto
- Dividendo por acción
- Cash Flow
- Calificación Crediticia
- Facturación
- ROE
- ROI
- Índice de solvencia
- Inventario; otros.

Indicadores de clientes.- El grupo de indicadores centrales de resultados de los clientes es genérico en toda clase de organización. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de Mercado
- Número de clientes
- Fidelización de clientes
- Satisfacción de clientes
- Incremento de Clientes
- Rentabilidad de clientes

Indicadores de proceso interno.- Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados:

- Producción Neta
- Evaluación desperdicios
- Productos Certificados
- Devoluciones

- Valor de Stocks intermedios
- Rechazos a Proveedores
- Cumplimiento Auditorías; otros.

Indicadores de aprendizaje y crecimiento.- Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa:

- Coste de la formación
- Mandos por empleado
- Premios de vinculación
- Índice de huelgas
- Empleados accionistas
- Número de sugerencias empleado
- Índice de incentivos
- Índices de comunicación
- Satisfacción de Empleados; otros.

2.3.5.5. *Iniciativas.*

Una vez que se han establecido las metas para los indicadores financieros, de cliente, de proceso interno y de formación y crecimiento, los directivos pueden valorar si las iniciativas actuales les ayudarán a conseguir estas metas ambiciosas o si necesitan nuevas iniciativas. En la actualidad muchas organizaciones tienen demasiadas iniciativas en marcha; por ejemplo: gestión de calidad total, competencia basada en el tiempo, delegación de poder en los empleados y reingeniería.

Las Iniciativas en conjunto conforman el Plan de Acción de la empresa, tienen un fin muy claro, tienen un coste, tienen una duración determinada y, por supuesto, tienen un responsable asignado para su correcto cumplimiento en presupuesto y en tiempo.

En esta fase clave hay varias etapas clave a considerar:

- La correcta selección de las Iniciativas necesarias.
- Consideración de la financiación asignada al cumplimiento de las mismas.
- Seguimiento y Control a través de una correcta asignación de responsables.

En la primera de las etapas es fundamental la priorización de las iniciativas -el tiempo y el presupuesto no son infinitos- y debemos tener en cuenta que muchas iniciativas acompañan en conjunto a otras. Es difícil seleccionarlas de forma aislada, pero hay que recordar que especialmente tenemos un control mucho mayor de nuestras decisiones y acciones en las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento y en la de Procesos Internos.

En la segunda de las etapas hablamos de la financiación. Debemos considerar la asignación presupuestaria al conjunto de iniciativas estratégicas seleccionadas (plan de acción integral). En estos casos lo habitual es no tener alineado el Presupuesto de la compañía con la Estrategia de la misma. Es importante que el corto plazo de la organización se alinee con el largo plazo. Y también es habitual en este sentido que existan conflictos de intereses en los recursos asignados a las distintas iniciativas, sobre todo cuando afectan a distintos objetivos estratégicos y a distintas unidades de decisión.

En la tercera de las etapas hay que realizar el correcto Seguimiento y Control de la ejecución de las mismas, en presupuesto y en tiempo. Para ello debemos asignar responsables, los cuáles no tienen por qué coincidir con los de los objetivos estratégicos a los que impulsan dichas iniciativas. Dichos responsables reportarán en el tiempo estipulado sobre el éxito o el fracaso de dicha ejecución, proponiendo las correcciones oportunas. (Kaplan & Norton, 2010).

2.3.6. Indicadores de Gestión

A un indicador se lo define como la relación entre dos o más variables de forma cuantitativa, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas, es un número que permite evaluar el desempeño y comportamiento de una empresa o de una unidad organizativa. Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Para su diseño es importante tomar en consideración los conceptos de actualidad, capacidad y potencialidad: (Kaplan & Norton, 2010)

Actualidad: Valor fluctuante, es la medición acerca de lo que se hace en el presente con recursos y restricciones existentes.

Capacidad: Valor fijo, es lo máximo que se podría hacer con los recursos existentes y bajo las restricciones que se relacionan con la capacidad máxima.

Potencialidad: Lo máximo que se puede obtener si se desarrollan los recursos y se remueven los cuellos de botella para mejorar la capacidad.

Es vital contar con información administrable, que permite un análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión.

La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos, se desarrolla en la organización en tres niveles diferentes:

Gestión Estratégica: Se desarrolla en el nivel directivo, su característica fundamental es corporativa y a largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio, es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado.

Gestión Táctica: Está basada en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones es a mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio, proyecta acciones departamentales, abre el campo de acción a la gestión operativa.

Gestión Operativa: Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye tareas y ocupaciones individuales. Tiene que ver con la eficiencia del trabajo.

2.3.7. Marketing social

Philip Kotler (2001), define el marketing social como: “El diseño, la implementación y el control de programas que buscan aumentar la aceptabilidad de una idea, causa o práctica social en un grupo meta”.

Según *Andreasen (2000)*, el marketing social es la adaptación del marketing comercial a los programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia meta, con el fin de mejorar su bienestar y el de la sociedad en general, por medio del uso de tecnología del marketing comercial en los programas sociales.

Por otra parte *Paúl Bloom (2002)*, publica un artículo en el *Journal Marketing Management*, bajo el título “Beneficiando la sociedad y más allá”. El marketing social de una corporación es una iniciativa en el cual el personal de marketing trabaja con devoción y esfuerzo con el fin de persuadir a la persona de que adopte un comportamiento en beneficio propio y el de la sociedad.

El marketing social es una disciplina de las ciencias sociales y económico-administrativas que estudia e incide en los procesos de intercambio en beneficio de las partes involucradas y de la sociedad en general: este intercambio se presenta entre el agente de cambio, quién identifica el problema social, estudia la población objetivo y detecta sus necesidades para diseñar planear administrar e implementar la manera solidaria y coparticipativa los programas sociales, en beneficio de la persona afectada y de la sociedad en general.

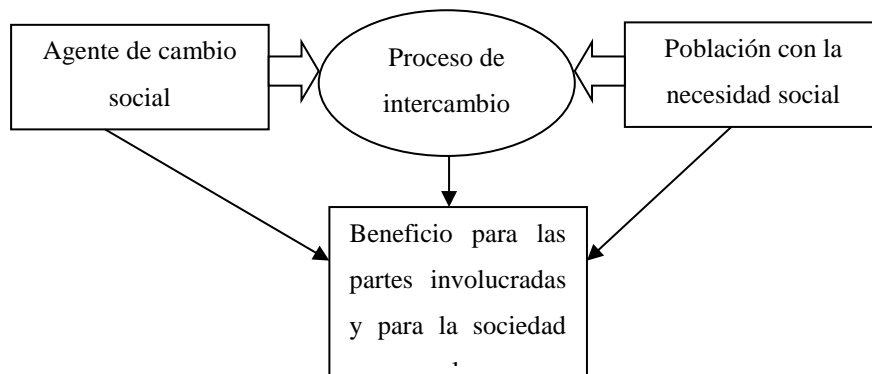


Figura 2-5 Proceso del Marketing Social
 Fuente: (Pérez L. , 2007)
 Elaborado por: Patricia Cáceres R.

2.3.7.1. Principales tareas del marketing social.

(Kotler P. &, 2014) El marketing social a tendido un crecimiento exponencial en las últimas tres décadas, la proliferación de diversos tratados sobre la materia confirman este hecho.

- **Identificar la necesidad social:** el punto de partida es la identificación de la problemática social en un grupo de individuos, familias o comunidades,
- para después, mediante técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, determinar la necesidad social y el grupo de personas que requieren de una oferta social.
- **Segmentar a la demanda y a los donadores:** es importante perfilar y segmentar la demanda social o grupo de personas que presentan la necesidad social definida de antemano, así como clasificar y segmentar al grupo de donadores. Las variables para esta segmentación pueden ser demográficas, Psicográficas, conductuales y geográficas.
- **Definir el perfil y comportamiento de la población objetivo o mercado meta y donadores:** significa identificar la totalidad de variables propias de la población objetivo o mercado meta, como:
 - Perfil de la población objetivo o mercado meta
 - Perfil psicográfico
 - Motivaciones

- Preferencias
 - Ideas
 - Creencias
 - Actitudes
 - Valores
 - Culturales
 - Ubicación geográfica
- **Perfil de la población objetivo o mercado meta:** es importante definir las características demográficas de la población objetivo, como: edad, sexo, nivel socioeconómico, escolaridad, ocupación, número de hijos y estado civil, entre otras variables propias de cada organización.
 - **Perfil psicográfico:** se refiere a los estilos de la vida de las personas, los rasgos de su personalidad, opiniones y motivaciones que impulsan el comportamiento de las mismas.
 - **Motivaciones:** fuerza interna que impulsa o incita a las personas hacia la realización de determinado comportamiento o hacia la adquisición de un bien o servicio.
 - **Preferencias:** valor subjetivo del que se dota a un bien o servicio, de fácil comparación entre los existentes y que el individuo selecciona según el juicio de valor que lleva a cabo.
 - **Ideas:** preconcepciones de la vida que tiene una persona o un grupo de personas y que influyen de manera directa en el comportamiento de las mismas.
 - **Creencias:** preconcepción de la vida que ha perdurado por muchos años y que afecta el comportamiento de casi la totalidad de las personas que conforman una comunidad.
 - **Actitudes:** factor interno de los individuos que afecta de manera directa el comportamiento de los mismos y comprende la parte cognoscitiva, afectiva y conductual de cada uno de ellos.
 - **Valores:** preconcepción de la vida que se ha transmitido de generación en generación y que afecta a toda una comunidad.

- **Culturales:** es el conjunto de variables demográficas, psicográficas, de actitud, de ideas, de creencias y de valores en su interacción define el comportamiento de los individuos. De ahí que podemos identificar culturas y subculturas en cada uno de los segmentos de la población a estudiar.
- **Ubicación geográfica:** es la localización exacta dentro de las coordenadas geográficas de las viviendas de cada una de las personas que presentan la necesidad social. Las personas tendemos a compartir espacios geográficos por igualdad de circunstancias socioeconómicas, culturales, políticas, religiosas y de costumbres entre otras.

2.3.7.2. Concepto de demanda social.

Es la demanda del conjunto de individuos que se puede cuantificar y pronosticar para los diferentes servicios y/o productos de las organizaciones. La demanda social se define una vez que se identifican los perfiles de la población objetivo o mercado meta con sus respectivas necesidades sociales. Por ejemplo, la necesidad de una vivienda digna, de salud, de educación e integración en la evolución y desarrollo de la sociedad. (Pérez L. , 2007).

2.3.7.3. Concepto de oferta social.

Es el análisis de los satisfactores del agente de cambio y de la competencia que de manera directa o indirecta se presenta en el mercado social. Se puede tener competencia directa para los diferentes programas sociales en la que se recomienda la participación conjunta con el fin de que los diferentes programas sociales tengan un mayor impacto social, aunque todas las organizaciones sociales deban competir entre sí para la adquisición de fondos. La competencia indirecta es la que ejercen personas físicas o morales (organizaciones públicas o privadas), que se oponen a los programas sociales o bien que realizan programas de marketing para seguir fomentando la idea, actitud o conducta nocivas para la persona y para la sociedad. Por ejemplo podemos citar las grandes campañas que realizan las entidades de salud contra el tabaquismo y la publicidad de la industria cigarrera para que más personas prueben y consuman de manera regular el cigarrillo; a esta situación se le ha denominado “la paradoja de la realidad social”. (Pérez L. , 2007).

2.3.7.4. Mercado social.

Es el lugar en donde la oferta y la demanda social se encuentran. No es fácil de identificar físicamente, como en el caso del mercado de objetos tangibles, en los que podemos identificar

los espacios físicos los que acuden los compradores y vendedores para facilitar el proceso de intercambio. Por consiguiente, la magnitud del mercado social, por lo general, se expande dentro y fuera de una nación. El mercado social se puede definir en función de los límites geográficos a ser atendidos, por ejemplo, los límites de un municipio para atender a las personas con una necesidad social previamente identificada o bien delimitar las zonas geográficas que serán atendidas por un programa de bienestar social dentro de un territorio dado.

2.3.7.5. Mezcla del marketing social.

(Pérez L. , 2007) Estas son las variables que pueden diseñar y controlar toda organización preocupada por la generación de valor en el proceso de intercambio en beneficio de las partes involucradas como el mercado meta, los donadores, el público en general, el sector privado, el sector gubernamental y los indicadores de bienestar social, así como los indicadores de desempeño del agente de cambio:

2.3.7.6. Producto social.

Es un bien, un servicio y/o una idea que diseña toda persona física o moral como satisfactor de necesidades investigadas con anticipación y que generan valor a las partes que participan en el proceso de intercambio y a la sociedad en general. Este producto puede influir de manera directa o indirecta en las ideas preconcebidas, creencias, actitudes y valores de la población social.

2.3.7.7. El precio.

Es todo aquel gasto en el que incurre la población objetivo al momento de adquirir el producto, como puede ser el precio mismo del producto social, el gasto del transporte y los costos en los que se incurrirá para adquirir el producto social. Se debe trabajar con mucho cuidado desde la perspectiva de la población objetivo o mercado meta en la relación, gastos monetarios/costos.

- **Gasto monetarios:** se deben cuantificar todos los pesos y centavos que tiene que pagar una persona para adquirir el producto social, como pago del servicio o producto social.
- **Costos:** las personas incurren en una serie de costos psíquicos, el costo de esperar y el costo de energía (nivel de cansancio en el que incurren las personas).

2.3.7.8. La plaza.

Una vez ubicados los segmentos de la población, se procede a buscar los medios necesarios para facilitar la adquisición de productos sociales, es decir, para hacer accesible la idea social y la práctica que refuerce la conducta de las personas.

2.3.7.9. La promoción.

Dar a conocer la esencia del producto social, con base en el principio de informar, educar, persuadir y recordar, con el apoyo de todos los medios de comunicación y la mezcla promocional adecuada para cada campaña social.

2.3.7.10. El proceso.

Se refiere a la forma de la presentación del o los servicios o bien a la forma en que la población objetivo o mercado meta adquiere los productos y servicios sociales. Los programas de calidad van orientados a contribuir a la mejora continua de los procesos desde la perspectiva de la satisfacción de la población objetivo.

2.3.7.11. El personal.

Son todas aquellas personas que tienen contacto directo con la población objetivo o mercado meta y de quienes dependerá en gran parte la calidez y calidad de la presentación de los servicios o productos sociales.

2.3.7.12. Finalidad del marketing social.

- **Bienestar de las organizaciones sociales:** contribuir de manera significativa a ejercer el principio de la autogestión en las organizaciones de la sociedad civil o en las organizaciones no gubernamentales ONGs.
- **Bienestar de la población objetivo o del mercado meta:** la razón de ser de toda organización social, es la de contribuir al bienestar de la comunidad en general, por lo que es muy importante identificar el grupo o grupos de personas a los que se dirigirá los respectivos programas sociales.
- **Donadores;** las organizaciones sociales son espacios en los que personas altruistas pueden hacer uso de su capacidad de donación, colaboración o ayuda en diversos problemas que la sociedad en su conjunto presenta.
- **Sector privado:** ha tomado un papel protagónico al favorecer el buen desarrollo y bienestar de las comunidades para el bien de todo. Es por ello que las organizaciones sociales deben contribuir un plan de marketing de relaciones en los que invite a este sector a que participe en los logros de los objetivos sociales de la comunidad.

- **Sector gubernamental:** definitivamente este sector ha sido uno de los principales impulsores y allanadores del camino para que la población civil de manera ordenada y organizada contribuya al desarrollo de sus comunidades. (Pérez L. , 2007)

2.4. Marco Conceptual

2.4.1. Diagnóstico inicial.

Según (Rodríguez, 2013) “El diagnóstico situacional es el punto de partida de cualquier enfoque organizacional de mediano y largo plazo que se fundamenta en el análisis interno de la organización y el externo del macro y microambiente. En el diagnóstico interno se mide las capacidades: productivas, administrativas, financieras, mercadeo, ventas, como las más importantes. El macroambiente los factores: político, económico, social, tecnológico, y del microambiente los competidores actuales, organizaciones que van ingresar en el mercado, los potenciales clientes, productos sustitutos y proveedores”.

Según el diccionario de la real academia de la lengua

Atención: Acto que muestra que se está atento al bienestar o seguridad de una persona o muestra respeto, cortesía o afecto hacia alguien.

Bienestar: El bienestar físico puede definirse como la sensación de tener una buena salud fisiológica general, o sea, poder satisfacer razonablemente bien las necesidades primordiales del propio cuerpo y de lo que el mismo permite realizar.

Convivencia: Convivencia es la acción de convivir (vivir en compañía de otro u otros). En su acepción más amplia, se trata de un concepto vinculado a la coexistencia pacífica y armoniosa de grupos humanos en un mismo espacio.

Derechos Humanos: son derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua, o cualquier otra condición. Todos tenemos los mismos derechos humanos, sin discriminación alguna.

Gestión: conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización

Integral: Que comprende todos los aspectos o todas las partes necesarios para estar completo.

Modelo de Gestión: Prototipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

Niños: Un niño es un ser humano que aún no ha alcanzado la pubertad. Por lo tanto, es una persona que está en la niñez y que tiene pocos años de vida

Niñas: aquella persona de sexo femenino que se encuentra atravesando la etapa de la vida humana desde el nacimiento hasta la pubertad.

Susceptible: Capaz de recibir modificación o impresión

Vulnerabilidad: capacidad disminuida de una persona o un grupo de personas para anticiparse, hacer frente y resistir a los efectos de un peligro natural o causado por la actividad humana, y para recuperarse de los mismos.

2.4.2. Estrategia.

Según (STONER, Administración, 2011). “Es el medio, la vía, es el como para la obtención de los objetivos de la organización. Es el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización: la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo”. (p.106)

2.4.3. Estrategia organizacional

Según (STONER, Administración, 2012) Las estrategias organizacionales son los medios por los cuales se lograrán los objetivos de cambio a mediano y largo plazo para obtener ventajas comparativas u oponerse a actuaciones presentes o futuras de los competidores. Por consiguiente, la estrategia determina la dirección de la organización y exige un conjunto de esfuerzos para coordinar e integrar en un sistema coherente, recursos y operaciones en función de alcanzar fines u objetivos generales (p. 200).

2.4.4. ONG.

ONG (Centro de información de las Naciones Unidas, 2010) Una organización no gubernamental (ONG) es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizada a nivel local, nacional o internacional. Con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común, las ONG realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad.

2.4.5. Fundación.

Según ECOFUNDACIÓN, Se denomina Fundación a un tipo de forma jurídica que se caracteriza por ser una organización sin fines de lucro, tiene fundadores que son quienes aportan

con el patrimonio, deben intentar cumplir con el objetivo social que se plantearon y cuidar del patrimonio como medio para la consecución de los fines.

CAPITULO III

3.1 Marco metodológico

3.1.1 Metodología de la investigación.

3.1.1.1 Metodología.

3.1.1.1.1 Tipo de diseño de investigación.

El presente estudio se basará en una investigación no experimental debido a que no existe una manipulación de variables, además se trabajará con sujetos en condiciones naturales.

El diseño será transversal puesto que la investigación se centrará en analizar cuál es el nivel de una o más variables en un momento dado así como la relación entre ellas.

La presente investigación también estará basada en:

3.1.1.1.2 Investigación documental.

La presente investigación partirá de información secundaria a través de la revisión y análisis de material bibliográfico y de tipo cuantitativo a través de información existente en la Fundación.

3.1.1.1.3 Investigación de Campo.

A través de información primaria que será identificada con instrumentos para la recopilación de datos con encuestas (Anexo 2) y entrevistas a los representantes de la Fundación Chimborazo de New York, dirigida a los directivos y socios que la conforman.

3.1.1.2 Métodos de investigación.

3.1.1.2.1 Inductivo.

Porque se aplicará el proceso de conocimientos que partirán por la observación de fenómenos particulares para llegar a conclusiones y premisas de carácter general.

3.1.1.2.2 Deductivo.

Al adquirir conocimientos que parten de la observación de fenómenos de carácter general con el objetivo de llegar a conclusiones particulares.

3.1.1.2.3 Análisis.

Se aplicará este método con la generación de conocimientos que se inician por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, estableciendo la relación causa – efecto entre los elementos que componen el objeto de esta investigación.

3.1.1.2.4 Síntesis.

Porque es un proceso de conocimientos que parte de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo y de los procesos a las características.

3.1.2 Enfoque de la investigación.

La investigación será de tipo cuantitativa al identificar el número de personas que conforman la Fundación Chimborazo de New York., y de tipo cualitativa ya que se investigará los procesos internos y externos que maneja la Fundación para la consecución de los objetivos, así como también se diseñará el modelo de gestión a aplicarse.

Esta investigación me permitirá identificar condiciones, percepciones, propuestas y opiniones sobre cómo mejorar los procesos de la Fundación en el aspecto administrativo y gerencial.

3.1.3 Alcance de la investigación.

3.1.3.1 Descriptiva.

Se estudiarán de manera detallada variables del objeto de estudio

3.1.3.2 Exploratoria.

Se aplica esta investigación al tener un acercamiento a una problemática compleja y muy poco investigada.

3.1.3.3 Correlacional.

Se realizará una investigación acerca de las interrelaciones de los diferentes procesos y sistemas que conforman un modelo de gestión y su incidencia en el cumplimiento de la misión organización.

3.1.3.4 Explicativa.

Se investigarán las causas y efectos derivados de la evolución de la problemática.

3.1.4 Población de estudio.

La investigación a desarrollarse cuenta con una población finita, puesto que se conoce el número exacto de personas que integran la Fundación Chimborazo de New York.

3.1.5 Unidad de análisis.

La presente investigación se realizará a los directivos, socios activos y socios honoríficos de la Fundación Chimborazo de New York.

3.1.6 Selección de la muestra.

Dentro del desarrollo de esta investigación no se aplicará cálculo de muestra, pues se estudiará a todo el grupo objeto de estudio.

3.1.7 Tamaño de la muestra.

Por tratarse de una población inferior a 100 miembros se procederá a realizar el estudio a toda la población, no se efectuará cálculo de muestra.

3.1.8 Cálculo de la muestra.

El estudio abarcará a toda la población objeto de estudio por lo que no se procederá a calcular la muestra, se realizarán entrevistas y encuestas al total de personas que forman parte de la Fundación Chimborazo de New York, directivos, socios activos y socios honoríficos.

3.1.9 Técnica de recolección de datos primarios y secundarios.

3.1.9.1 Primaria.

3.1.9.1.1 Encuesta.

Esta técnica se aplicará a todas las personas que integran la Fundación Chimborazo de New York.

3.1.9.1.2 Documental.

Esta técnica permitirá estructurar el marco teórico a través de la revisión bibliográfica que sustente el presente trabajo de investigación, analizando, articulando los conceptos aplicados al objeto de estudio y fortaleciendo el desarrollo de la propuesta, además se recurrirá a información existente.

3.1.10 Instrumento de recolección de datos primarios.

Se utilizará como instrumento de recolección de datos una encuesta elaborada con preguntas abiertas y cerradas cuyos resultados nos direccionarán al modelo de gestión aplicable para la Fundación Chimborazo de New York.

3.1.11 Instrumentos para procesar datos recopilados.

Paquetes informáticos como Excel, Word, entre otros.

Bosquejos, memorias, extractos obtenidos de la observación.

Equipos tecnológicos.

3.2 Estudio de mercado

Las encuestas fueron aplicadas a todos los socios de la Fundación Chimborazo de New York, que en su totalidad suman veinte y seis personas, consideradas socios activos y honoríficos que colaboran de forma directa e indirecta dentro de los procesos internos y externos con los que se identifica la Fundación, los resultados obtenidos del estudio de campo se detallan a continuación, los mismos que fueron obtenidos de la aplicación de una encuesta estructurada con preguntas necesarias que arrojen la información requerida para el desarrollo de la presente investigación.

Tabla 3-1 Vínculo relacional

Vínculo relacional	Porcentaje	Frecuencia
1 a 5 años	42%	11
6 a 10 años	12%	3
11 a 15 años	4%	1
16 a 20 años	4%	1
Más de 20 años	38%	10

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)
Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-1 Vínculo Relacional
Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)
Elaborado por: Patricia Cáceres R.

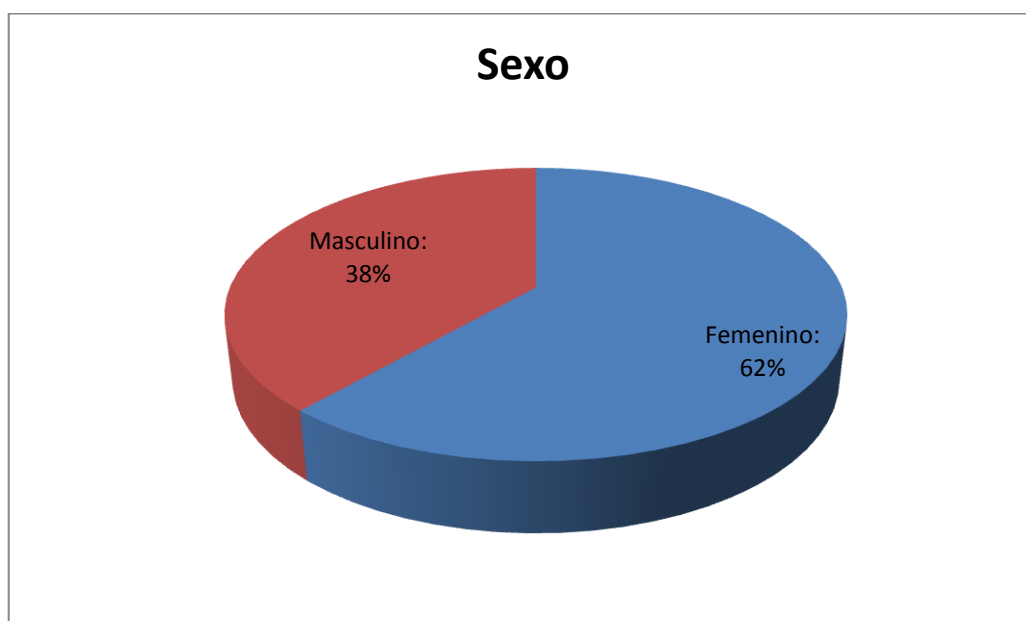
Análisis e Interpretación: Del total de personas encuestadas, el 42% tienen entre 1 y 5 años de relación con la Fundación Chimborazo de New York, seguido por un 38% con más de 20 años, lo que significa que una gran parte de los socios se han mantenido como miembros activos de las actividades y objetivos de la fundación, el 12% está inmerso en esta organización entre 6 y 10 años; y el 8% restante son socios que se mantienen entre 11 y 20 años dentro de ella.

Tabla 3-2 Sexo

Sexo	Porcentaje	Frecuencia
Femenino:	62%	16
Masculino:	38%	10

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-2 Sexo

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

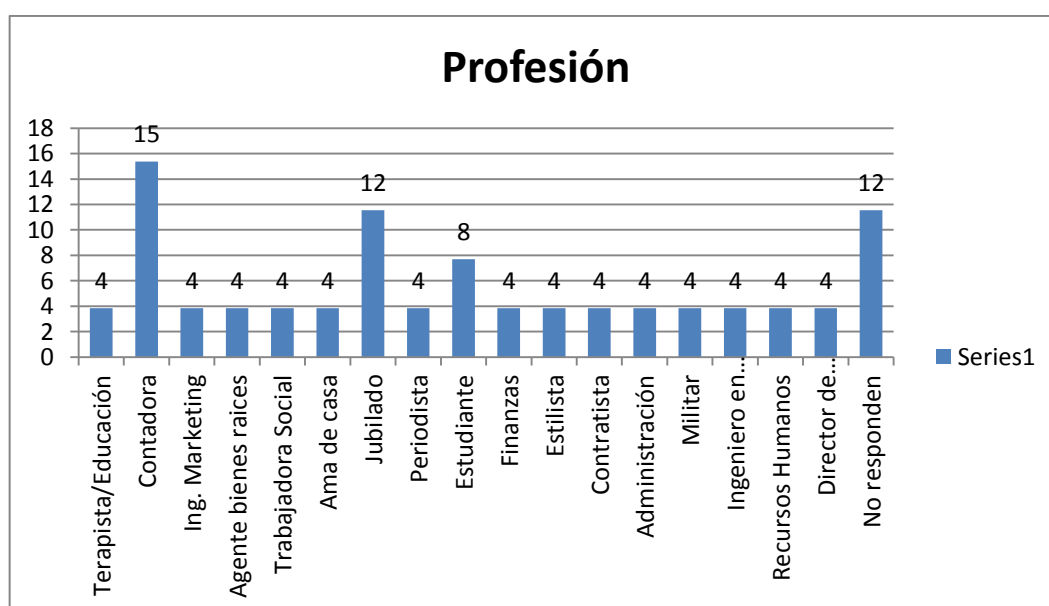
Análisis e Interpretación: Del total de personas encuestadas, se determina como predominante el sexo femenino con un porcentaje más elevado con respecto al sexo masculino, prevaleciendo entre las personas que forman parte de la Fundación Chimborazo de New York el sexo femenino con un 62% y el 37% corresponde al sexo masculino.

Tabla 3-3 Profesión de los encuestados

Profesión	Porcentaje	Frecuencia
Terapista/Educación	4%	1
Contadora	15%	4
Ing. Marketing	4%	1
Agente bienes raíces	4%	1
Trabajadora Social	4%	1
Ama de casa	4%	1
Jubilado	12%	3
Periodista	4%	1
Estudiante	8%	2
Finanzas	4%	1
Estilista	4%	1
Contratista	4%	1
Administración	4%	1
Militar	4%	1
Ingeniero en plásticos	4%	1
Recursos Humanos	4%	1
Director de academia de baile	4%	1
No responden	12%	3

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-3 Profesión de encuestados

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: La Fundación Chimborazo de New York, está integrada por profesionales en diversas áreas, predominando con un 15% los contadores, seguido de un 12% de jubilados, lamentablemente 12% no responden a esta pregunta, un 8% son estudiantes, lo que indica que existe un legado de padres a hijos, con un porcentaje del 4% en cada profesión tenemos terapeuta, marketing, finanzas, administración, contratista, estilista, periodista, ama de casa, trabajadora social, agente bienes raíces, militar, recursos humanos, director academia de baile, ingeniero en plásticos, convirtiéndose en una organización con un personal con experiencia en áreas muy importantes dentro de las actividades que desarrolla.

Tabla 3-4: Nacionalidad

Nacionalidad	Porcentaje	Frecuencia
Ecuatoriana	42%	11
Americana	39%	10
Ecuatoriana/Americana	15%	4
Boliviana - Americana	4%	1

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

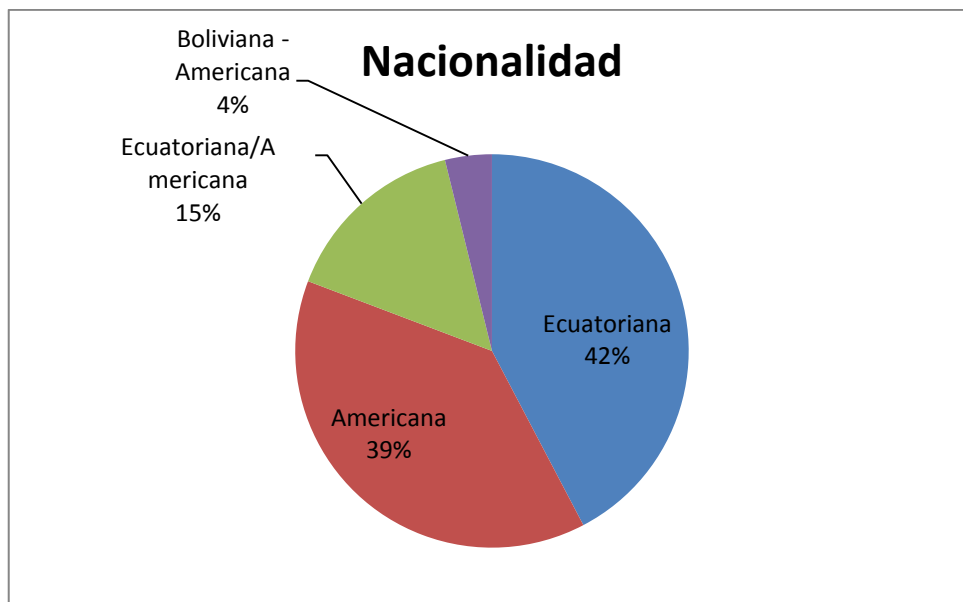


Gráfico 3-4 Nacionalidad de encuestados

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: Se puede evidenciar que un 42% de los socios que forman parte de la Fundación son de nacionalidad ecuatoriana, seguido de un 39% de americana, un 15%

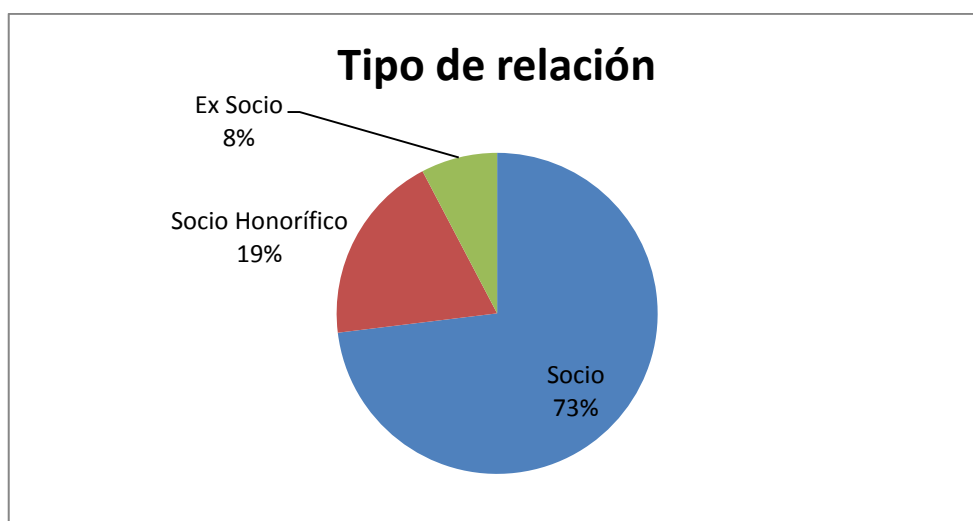
ecuatoriana – americana, se debe considerar que de las personas encuestadas que han obtenido su residencia americana prefirieron escoger esta nacionalidad al momento de responder, es decir que en su mayoría son compatriotas ecuatorianos, gracias a que la fundación abrió sus fronteras, hoy en día también la integran personas de nacionalidad americana y boliviana con un 4% de participación, de quienes reciben un gran apoyo para la consecución de sus objetivos

Tabla 3-5: Tipo de relación

Tipo de relación con la Fundación	Porcentaje	Frecuencia
Socio	73%	19
Socio Honorífico	19%	5
Ex Socio	8%	2

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-5 Tipo de relación con la fundación

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: Dentro del tipo de relación que mantienen los socios dentro de la Fundación, tenemos que el 73% de encuestados son Socios Activos, seguido de un 19% de socios honoríficos y un 8% de ex socios quienes a pesar de no considerarse socios activos, apoyan de cierta forma con contribuciones en algunas de las actividades que realiza la Fundación.

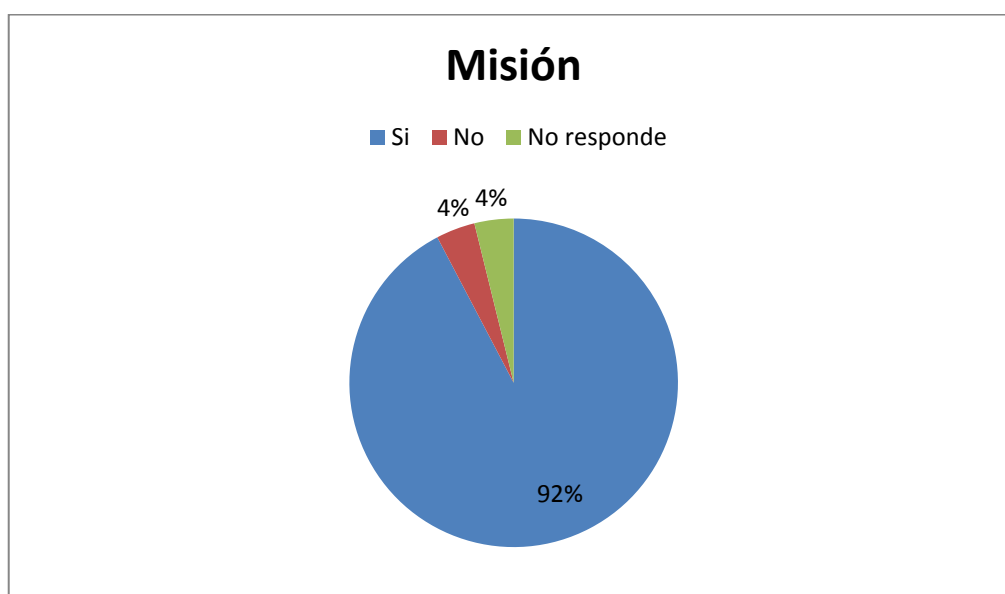
1. ¿Conoce usted la Misión de la Fundación Chimborazo de New York?

Tabla 3-6: Misión

Misión	Porcentaje	Frecuencia
Si	92%	24
No	4%	1
No responde	4%	1

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-6 Misión

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: El 92% de encuestados manifiesta conocer la Misión de la Fundación Chimborazo de New York, mientras que un 4% no la conoce y el restante 4% no responde, en esta pregunta fueron muy enfáticos al mencionar que conocen a lo que se dedica la Fundación mas no cuentan con una estructura de la misma en términos organizacionales.

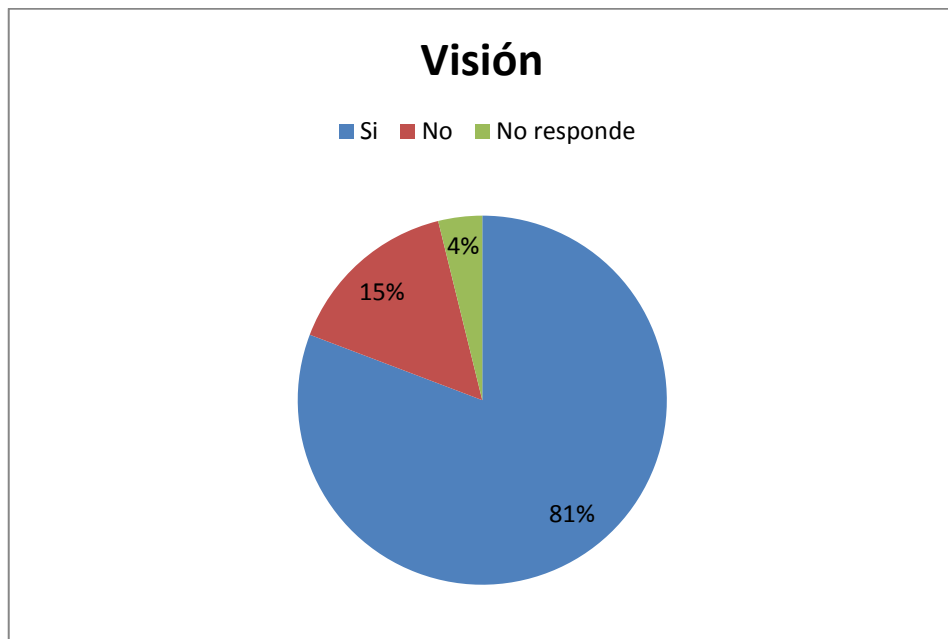
2. ¿Conoce usted la Visión de la Fundación?

Tabla 3-7: Visión

Visión	Porcentaje	Frecuencia
Si	81%	21
No	15%	4
No responde	4%	1

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-7 Visión

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: En lo referente a la Visión de la Fundación, el 81% de personas encuestadas menciona si conocerla, mientras que un 15% no la conoce y un 4% no responde, al igual que la pregunta anterior, conocen o visualizan un futuro de la organización pero no cuentan con una visión definida.

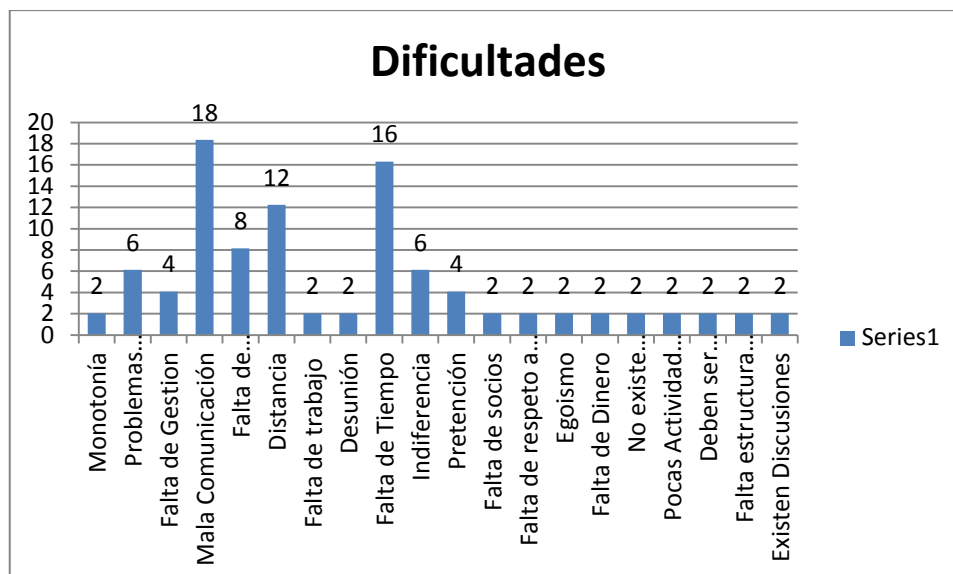
3. ¿A su criterio ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta su organización para retener o conseguir a sus socios?

Tabla 3-8: Dificultades

Dificultades	Porcentaje	Frecuencia
Monotonía	2%	1
Problemas personales	6%	3
Falta de Gestion	4%	2
Mala Comunicación	18%	9
Falta de colaboracion	8%	4
Distancia	12%	6
Falta de trabajo	2%	1
Desunión	2%	1
Falta de Tiempo	16%	8
Indiferencia	6%	3
Pretención	4%	2
Falta de socios	2%	1
Falta de respeto a trabajo y funciones	2%	1
Egoísmo	2%	1
Falta de Dinero	2%	1
No existe Promoción	2%	1
Pocas Actividad de integración	2%	1
Deben ser imparciales	2%	1
Falta estructura funcional	2%	1
Existen Discusiones	2%	1

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-8: Dificultades

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: Del total de personas encuestadas, mencionan que la principal dificultad dentro de la Fundación Chimborazo de New York es la mala comunicación existente con un 18% del total de dificultades, mientras que el 16% es la falta de tiempo, seguido de un 12% por la distancia, un 8% menciona que es la falta de colaboración por parte de los socios, el 6% que existen problemas personales que afectan el desarrollo organizacional, un 4% es la falta de gestión y con un 2% tenemos a 12 dificultades con el mismo porcentaje: monotonía, falta de trabajo, desunión, falta de socios, falta de respeto al trabajo funciones asignadas, egoísmo, falta de dinero, no hay promoción, pocas actividades de integración, deben ser imparciales, falta de estructura funcional y que existen discusiones.

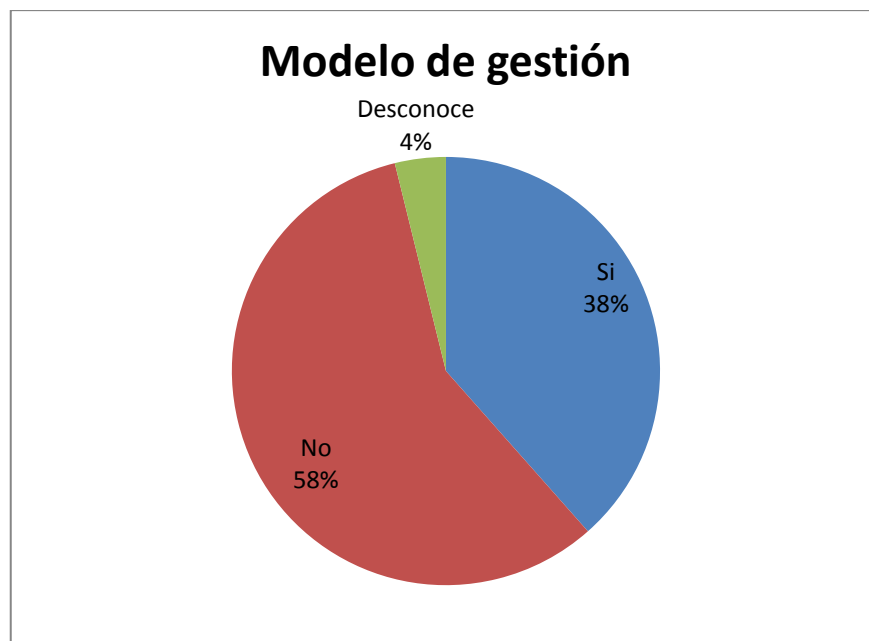
4. ¿Cuenta la Fundación con un modelo de gestión o algún método de planificación?

Tabla 3-9: Modelo de Gestión

Modelo de Gestión	Porcentaje	Frecuencia
Si	38%	10
No	58%	15
Desconoce	4%	1

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-9: Modelo de gestión
Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)
Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: Un 58% de personas encuestadas manifiesta que la Fundación Chimborazo de New York no cuenta con un modelo de gestión, mientras que el 38% responde que si lo tiene y un 4% desconoce sobre el tema.

5. ¿Conoce usted los resultados y el impacto de una donación por parte de la Fundación Chimborazo de New York

Tabla 3-10: Resultados e Impacto

Resultados e impacto	Porcentaje	Frecuencia
Si	92%	24
No	8%	2

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)
Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-10: Resultados e impacto

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: El 92% de personas encuestadas conocen los resultados y el impacto que generan las donaciones realizadas por la Fundación, mientras que un 8% no están al tanto de estos indicadores.

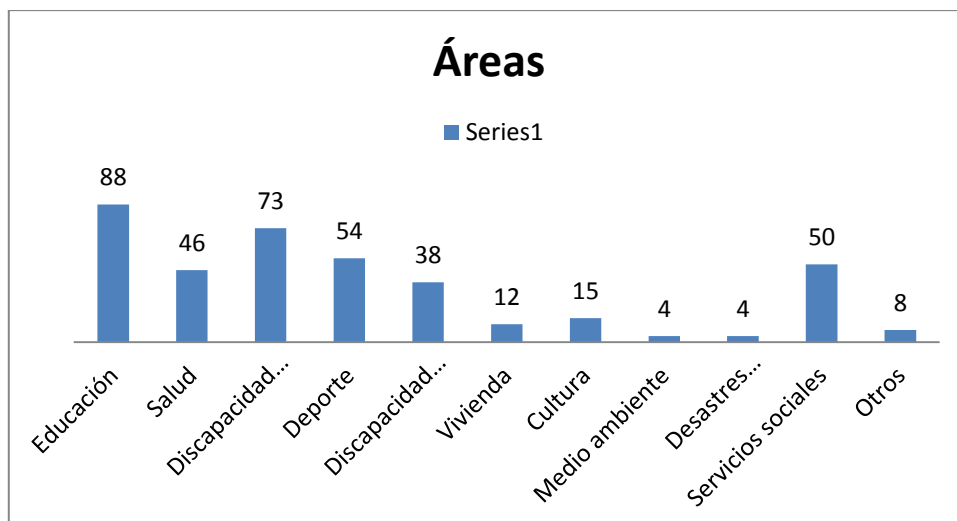
6. **A su criterio ¿Con cuáles de las áreas siguientes están relacionados los servicios que brindó su organización durante el pasado año?**

Tabla 3-11: Áreas beneficiadas

Áreas	Porcentaje	Frecuencia
Educación	88%	23
Salud	46%	12
Discapacidad física	73%	19
Deporte	54%	14
Discapacidad intelectual	38%	10
Vivienda	12%	3
Cultura	15%	4
Medio ambiente	4%	1
Desastres Naturales	4%	1
Servicios sociales	50%	13
Otros	8%	2

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-11: Áreas beneficiadas

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: Esta pregunta contiene varias opciones de respuesta por lo que cada factor ha sido considerado como un total del 100%, es así que tenemos que del total de personas encuestadas, el 88% menciona que el área en la que la fundación direcciono sus actividades fue a la educación, seguido de un 73% por el de discapacidad física, el 54% al deporte, el 50% a servicios sociales, el 46% a salud, un 38% a discapacidad intelectual, un 15% a la cultura, el 12% vivienda, un 8% destinado a otros (agasajos navideños), 4% desastres naturales y 4% restante al medio ambiente.

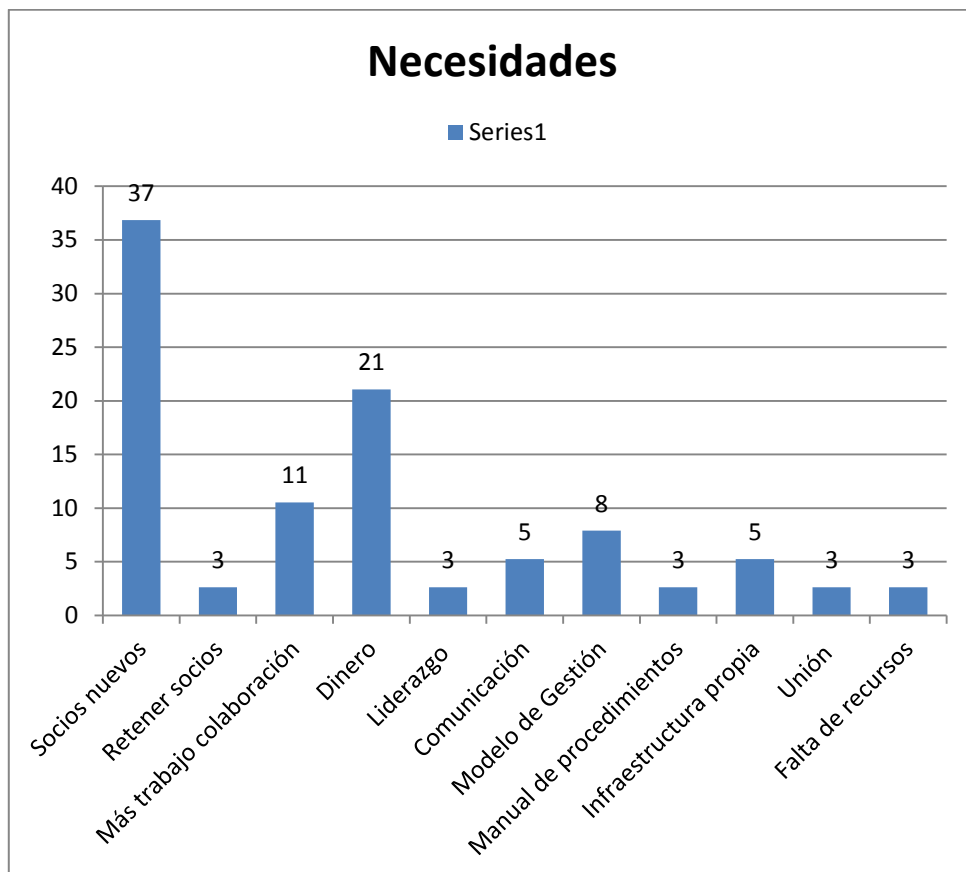
7. ¿Cuál es la principal necesidad que atraviesa la Fundación?

Tabla 3-12: Necesidad de la Fundación

Necesidad	Porcentaje	Frecuencia
Socios nuevos	37%	14
Retener socios	2%	1
Más trabajo colaboración	10%	4
Dinero	21%	8
Liderazgo	3%	1
Comunicación	5%	2
Modelo de Gestión	8%	3
Manual de procedimientos	3%	1
Infraestructura propia	5%	2
Unión	3%	1
Falta de recursos	3%	1

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-12: Necesidad de la fundación

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)
Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: La principal necesidad que atraviesa la Fundación Chimborazo de New York es el incremento de socios nuevos con un 37% de opiniones a favor de este requerimiento, la siguiente necesidad es el dinero con un 21%, el 10% opina que la necesidad es la de mayor trabajo y colaboración, mientras que un 8% considera necesario un modelo de gestión, dos necesidades fundamentales que requieren los socios con un 5% cada una es la falta de infraestructura propia y comunicación, mientras que con un 3% de importancia cada una, consideran como necesario el liderazgo, unión, falta de recursos, manual de procedimientos y el 2% restante la retención de los socios.

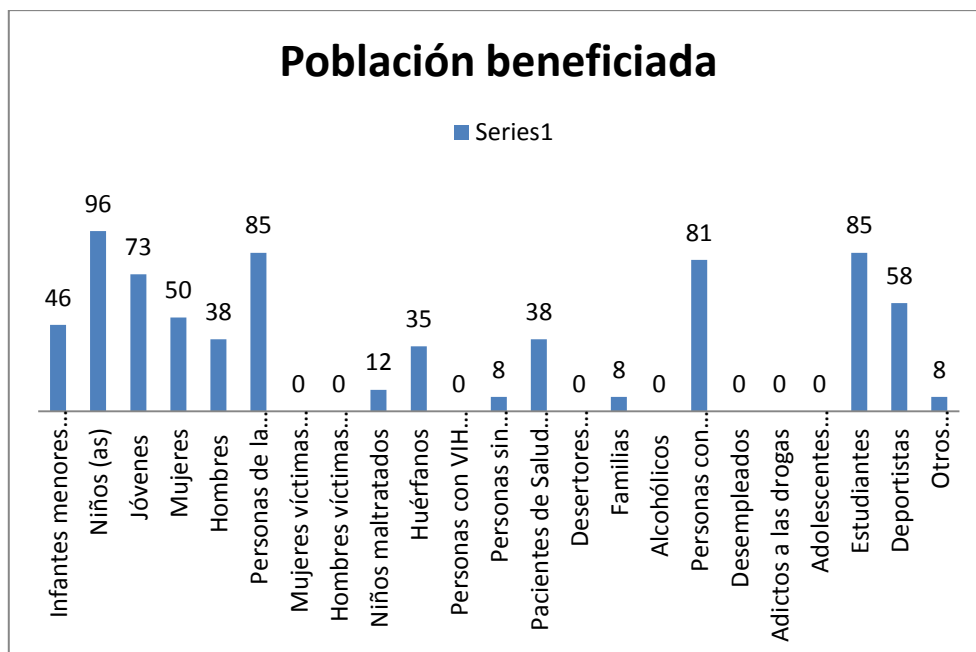
8. ¿A qué poblaciones o beneficiarios se le brindó la ayuda por parte de su organización en los años pasados?

Tabla 3-13: Poblaciones beneficiarias

Población beneficiada	Porcentaje	Frecuencia
Infantes menores de 1 año	46%	12
Niños (as)	96%	25
Jóvenes	73%	19
Mujeres	50%	13
Hombres	38%	10
Personas de la Tercera Edad	85%	22
Mujeres víctimas de violencia	0	
Hombres víctimas de violencia	0	
Niños maltratados	12%	3
Huérfanos	35%	9
Personas con VIH (SIDA)	0	
Personas sin Hogar (De ambulantes)	8%	2
Pacientes de Salud Mental	38%	10
Desertores Escolares	0	
Familias	8%	2
Alcohólicos	0	
Personas con Discapacidad	81%	21
Desempleados	0	
Adictos a las drogas	0	
Adolescentes embarazadas	0	
Estudiantes	85%	22
Deportistas	58%	15
Otros (Especifique) Quemaduras, desastres naturales, equipos médicos, maquinaria, electrónicos, colegios	8%	2

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-13: Poblaciones beneficiarias

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: Esta pregunta también tuvo varias opciones de respuesta por lo que cada factor está considerado como un 100%, obteniendo los siguientes resultados: 96% el área beneficiada fue la de niños y niñas, el 85% estudiantes, un 85% personas de la tercera edad, un 81% personas con discapacidad, el 73% jóvenes, 58% a deportistas, 50% a mujeres, 46% infantes menores de 1 año, 38% hombres, 38% pacientes de salud mental, 12% niños maltratados, y; personas sin hogar, familias, otros con un 8% respectivamente

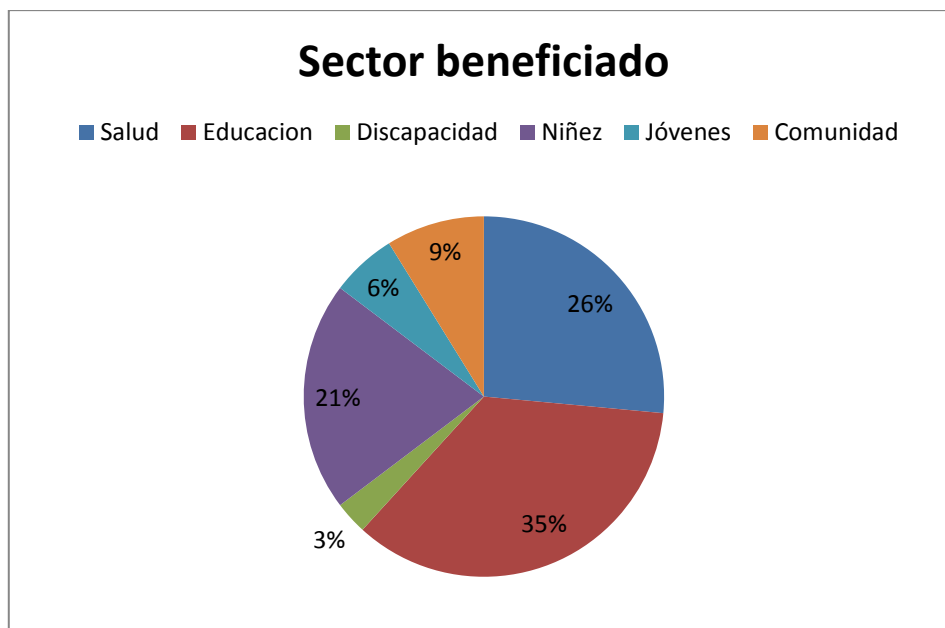
9. Desde que usted tiene conocimiento de la existencia de la Fundación, ¿qué sector cree usted ha sido el más beneficiado con la ayuda recibida?

Tabla 3-14: Sectores beneficiados

Sector beneficiado	Porcentaje	Frecuencia
Salud	26%	9
Educación	35%	12
Discapacidad	3%	1
Niñez	21%	7
Jóvenes	6%	2
Comunidad	9%	3

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-14: Sectores beneficiado

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: A criterio de los encuestados el sector más beneficiado es el de la educación con un 35%, seguido de la salud con un 26%, un 21% la ayuda se ha dirigido a la niñez, mientras que un 9% a la comunidad en general, el 6% considera que las personas beneficiadas han sido los jóvenes, y con un 3% las personas con discapacidad.

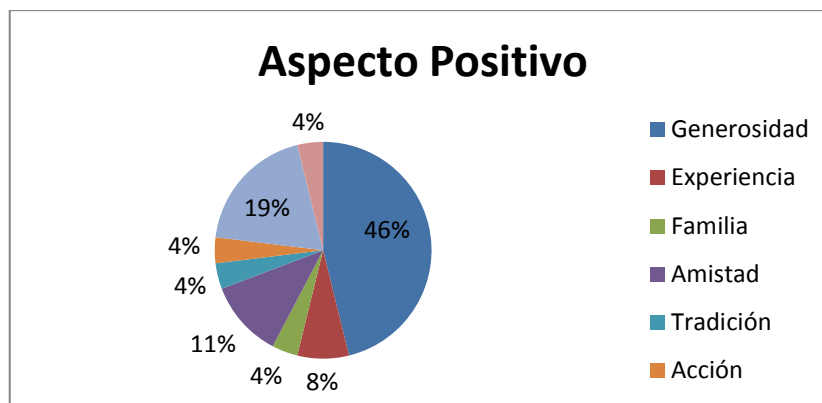
10. Con una palabra defina el aspecto más positivo de la Fundación.

Tabla-3-15: Aspecto positivo de la Fundación

Aspecto positivo	Porcentaje	Frecuencia
Generosidad	46%	12
Experiencia	8%	2
Familia	4%	1
Amistad	11%	3
Tradicición	4%	1
Acción	4%	1
Solidaridad	19%	5
Sinceridad	4%	1

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-15: Aspecto positivo de la fundación

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: Para el 46% de encuestados el principal aspecto positivo de la Fundación Chimborazo de New York es la generosidad, seguido de un 19% la solidaridad, un 11% manifiesta que es la amistad, el 8% es la experiencia, y con un 4% respectivamente consideran a la sinceridad, acción, tradición y familia como aspectos positivos de su labor.

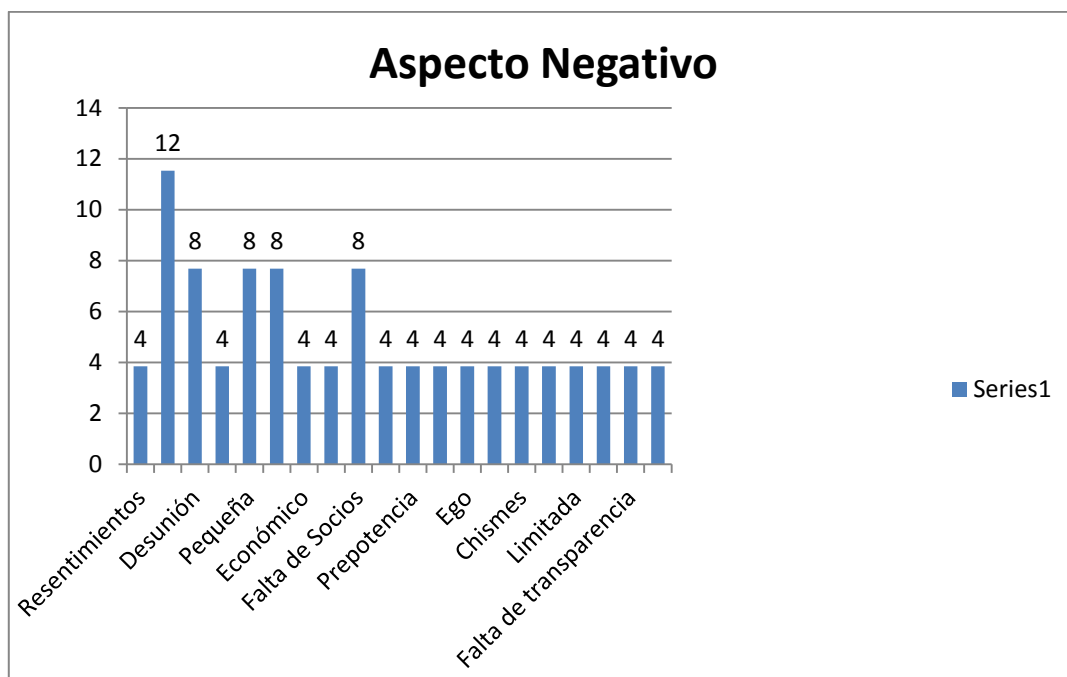
11. Con una palabra defina el aspecto más negativo de la Fundación

Tabla 3-16: Aspecto negativo de la Fundación

Aspecto negativo	Porcentaje	Frecuencia
Resentimientos	4%	1
Falta colaboración	12%	3
Desunión	8%	2
Comunicación	4%	1
Pequeña	8%	2
Indiferencia	8%	2
Económico	4%	1
Irrespeto	4%	1
Falta de Socios	8%	2
No hay Organización	4%	1
Prepotencia	4%	1
Amistad	4%	1
Ego	4%	1
Falta de Actividades	4%	1
Chismes	4%	1
Falta de recursos	4%	1
Limitada	4%	1
Conflictos personales	4%	1
Falta de transparencia	4%	1
Inasistencia	4%	1

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-16: Aspecto negativo de la fundación

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: A criterio de los encuestados, la falta de colaboración es el aspecto negativo que más afecta a la fundación con un 12% de opiniones a favor, seguido de la desunión, pequeña, indiferencia y falta de socios con un 8% cada una, mientras que resentimientos, falta de colaboración, comunicación, económico, irrespeto, organización, prepotencia, amistad, ego, actividades, chismes, recursos, limitada, conflictos, transparencia e inasistencia son los aspectos negativos que consideran son importantes con un 4% cada uno.

12. ¿La Fundación cuenta con un método de evaluación y seguimiento de las donaciones realizadas?

Tabla 3-17: Evaluación y seguimiento

Evaluación y seguimiento	Porcentaje	Frecuencia
Si	46%	12
No	46%	12
A veces	4%	1
No responde	4%	1

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-17: Evaluación y seguimiento

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: El criterio del 46% de encuestados es que la fundación si cuenta con un sistema de evaluación y seguimiento, mientras que el otro 46% manifiesta que no lo tiene, y un 4% respectivamente piensa que a veces se hace este proceso y el otro 4% no responde.

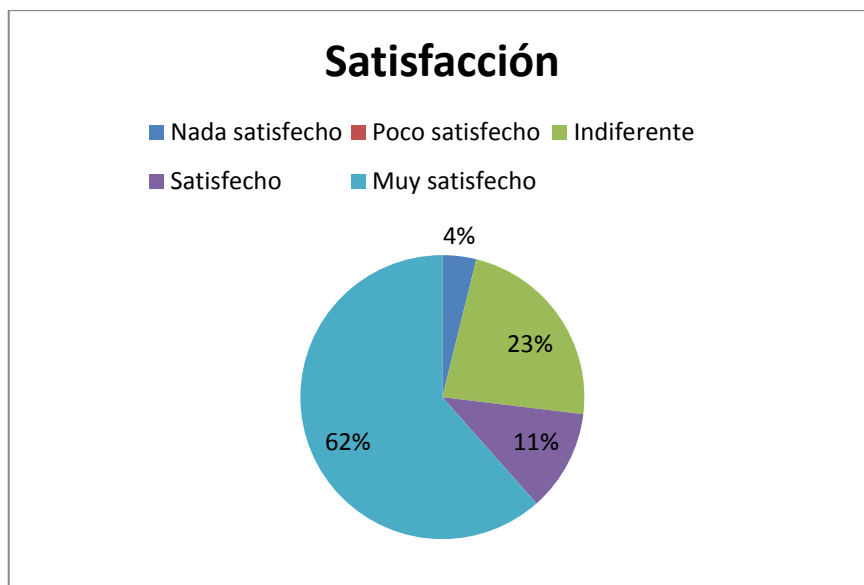
13. ¿Se siente usted satisfecho con el trabajo realizado por la Fundación?

Tabla 3-18: Nivel de satisfacción de los socios

Nivel de Satisfacción	Porcentaje	Frecuencia
Nada satisfecho	4%	1
Poco satisfecho	-	-
Indiferente	23%	6
Satisfecho	11%	3
Muy satisfecho	62%	16

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-18: Nivel de satisfacción de los socios

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e interpretación: El 62% de personas encuestadas se siente muy satisfecho con el trabajo realizado por la fundación, mientras que un 23% les parece indiferente el trabajo que realiza la organización, un 11% asegura estar satisfecho y un 4% nada satisfecho.

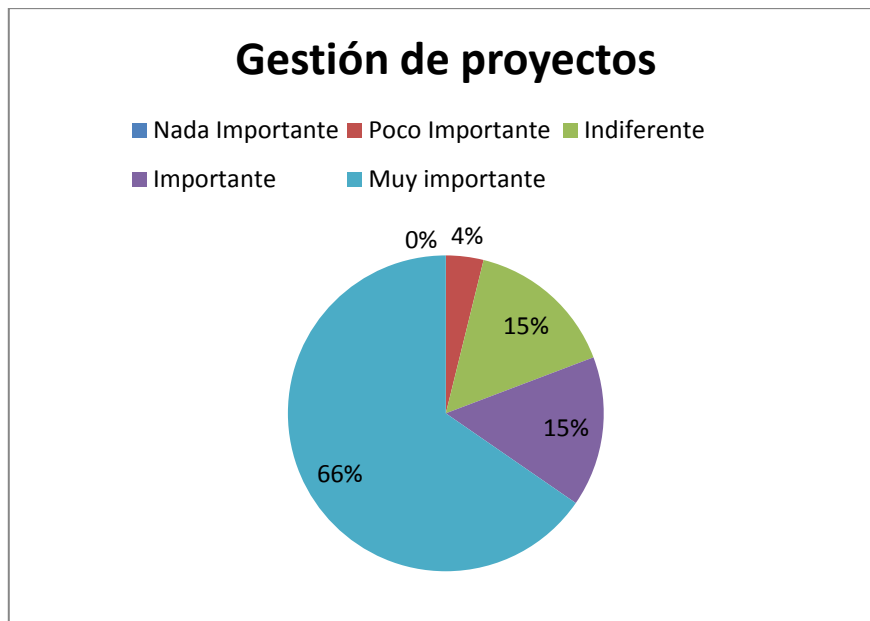
14. En su opinión, ¿cuán importante sería para su organización mejorar las siguientes actividades en los próximos años?

Tabla 3-19: Gestión de Proyectos

Gestión de proyectos	Porcentaje	Frecuencia
Nada Importante	0%	0
Poco Importante	4%	1
Indiferente	15%	4
Importante	15%	4
Muy importante	66%	17

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-19: Gestión de proyectos

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: Para el 66% de encuestados es muy importante mejorar la gestión de proyectos dentro de la Fundación Chimborazo de New York, seguido de un 15% que considera importante, un 15% le es indiferente y un 4% manifiesta que es poco importante.

Tabla 3-20: Gestión de Recursos

Gestión de Recursos	Porcentaje	Frecuencia
Nada importante	0	0
Poco importante	4	1
Indiferente	4	1
Importante	31	8
Muy importante	61	16

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-20: Gestión de recursos

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: En lo referente a la gestión de recursos, los encuestados consideran como una actividad muy importante que mejorar con el 61% de apreciación, seguido de un 4% que considera indiferente y un 4% como poco importante.

Tabla 3-21: Estructura Organizacional

Estructura Organizacional	Porcentaje	Frecuencia
Nada importante		
Poco importante		
Indiferente		
Importante	23	6
Muy importante	77	20

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-21: Estructura organizacional

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

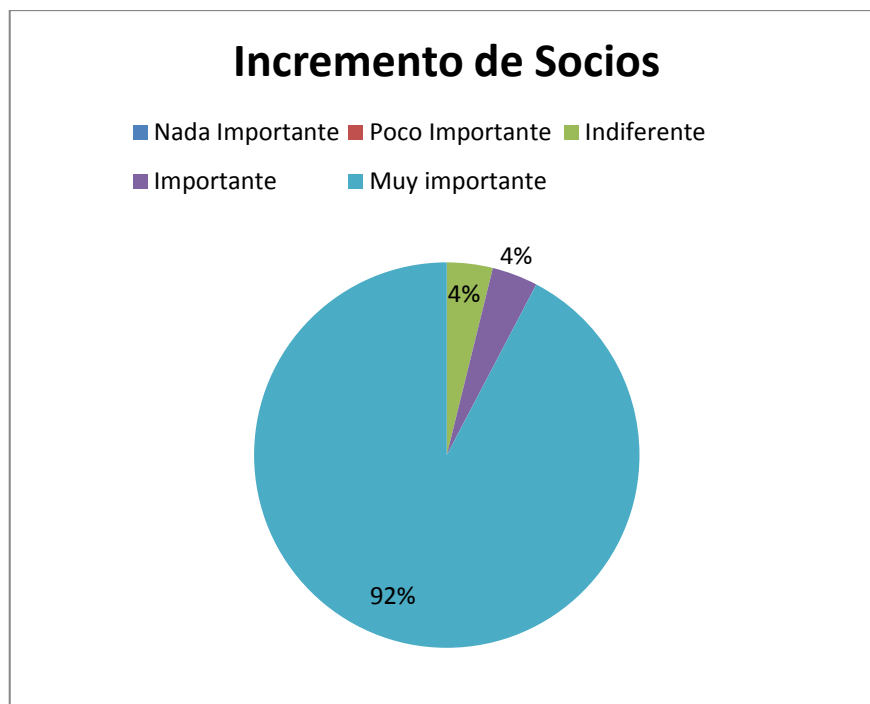
Análisis e Interpretación: En lo referente a estructura organizacional el 77% considera que es muy importante mejorar la estructura organizacional mientras que un 23% lo califica como importante.

Tabla 3-22: Incremento de Socios

Incremento de Socios	Porcentaje	Frecuencia
Nada Importante		
Poco Importante		
Indiferente	4%	1
Importante	4%	1
Muy importante	92%	24

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-22: Incremento de socios

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: El 92% de encuestados mencionan que el incremento de socios es una actividad muy importante en la cual la Fundación debe enfocarse, mientras que el 4% lo considera importante y un 4% le es indiferente.

Tabla 3-23: Soporte en la toma de decisiones

Soporte en la toma de decisiones	Porcentaje	Frecuencia
Nada Importante		
Poco Importante	8%	2
Indiferente	12%	3
Importante	15%	4
Muy importante	65%	17

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-23: Soporte en toma de decisiones

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

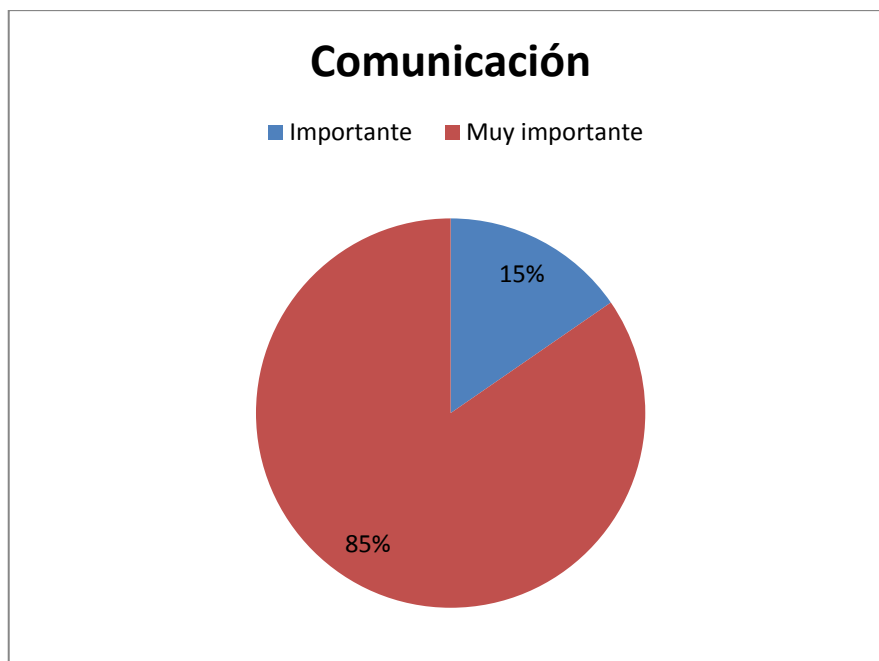
Análisis e Interpretación: Del total de encuestados, el 65% menciona que tener un soporte en la toma de decisiones es una actividad muy importante en la que debe enfocarse la fundación, el 15% lo considera importante, para un 12% le es indiferente y un 8% manifiesta que es poco importante.

Tabla 3-24: Comunicación

Comunicación	Porcentaje	Frecuencia
Nada Importante	-	-
Poco Importante	-	-
Indiferente	-	-
Importante	15	4
Muy importante	85	22

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-24: Comunicación

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

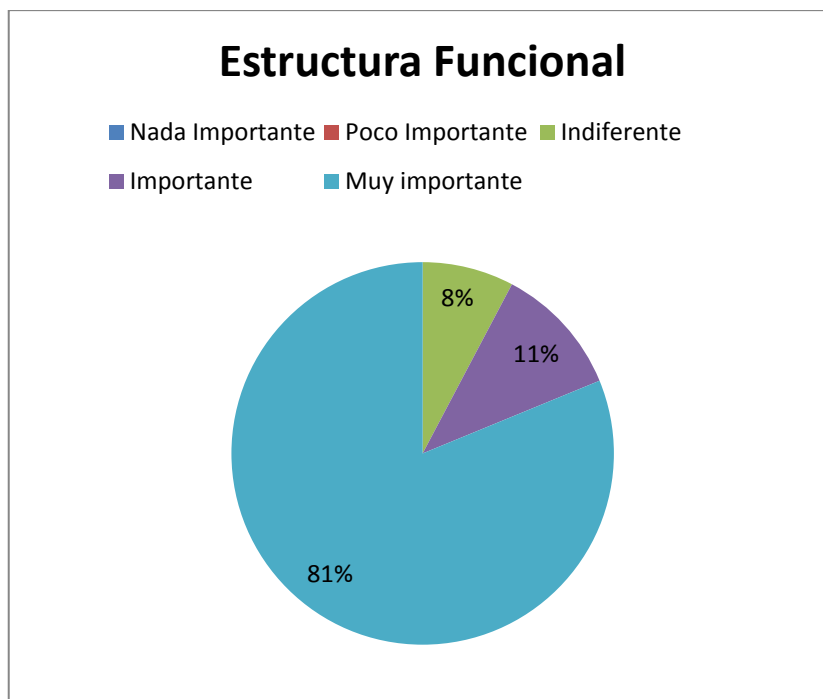
Análisis e Interpretación: Una actividad fundamental en la que debe realizarse un mejoramiento es la Comunicación con el 85% de encuestados que consideran a este elemento como muy importante y un 15% opinan que es importante su mejora.

Tabla 3-25: Estructura Funcional

Estructura Funcional	Porcentaje	Frecuencia
Nada Importante		
Poco Importante		
Indiferente	8	2
Importante	11	3
Muy importante	81	21

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-25: Estructura funcional

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

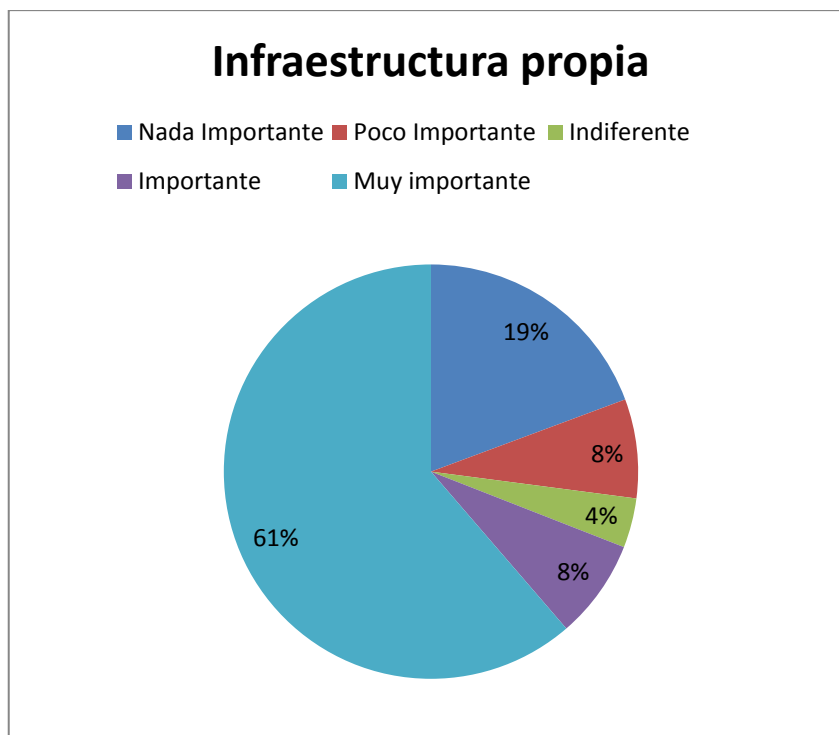
Análisis e Interpretación: El 81% de personas encuestadas considera muy importante que la Fundación Chimborazo de New York cuente con una estructura funcional muy bien definida, mientras que el 11% lo considera importante y para el 8% este factor le es indiferente.

Tabla 3-26: Infraestructura Propia

Infraestructura Propia	Porcentaje	Frecuencia
Nada Importante	19	5
Poco Importante	8	2
Indiferente	4	1
Importante	8	2
Muy importante	61	16

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-26: Infraestructura propia

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: Para el 61% de encuestados es muy importante que la Fundación cuente con su propia infraestructura, el 19% lo considera nada importante, y poco importante e importante está definido con un 8% respectivamente del total de encuestados.

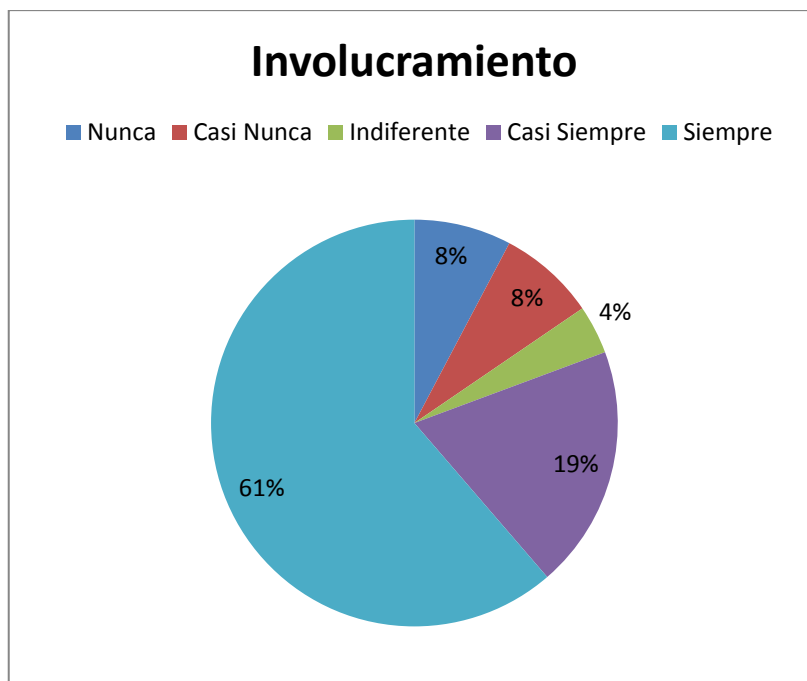
15. Se involucra usted en las actividades que realiza la Fundación Chimborazo de New York

Tabla 3-27: Involucramiento

Involucramiento	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	8%	2
Casi Nunca	8%	2
Indiferente	4%	1
Casi Siempre	19%	5
Siempre	61%	16

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-27: Involucramiento

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: El 61% de personas encuestadas manifiesta estar siempre involucrado en las actividades que desarrolla la Fundación Chimborazo de New York, el 19% casi siempre participa de las actividades y un 8% nunca o casi nunca respectivamente, mientras que el 4% considera indiferente el trabajo que desempeñan.

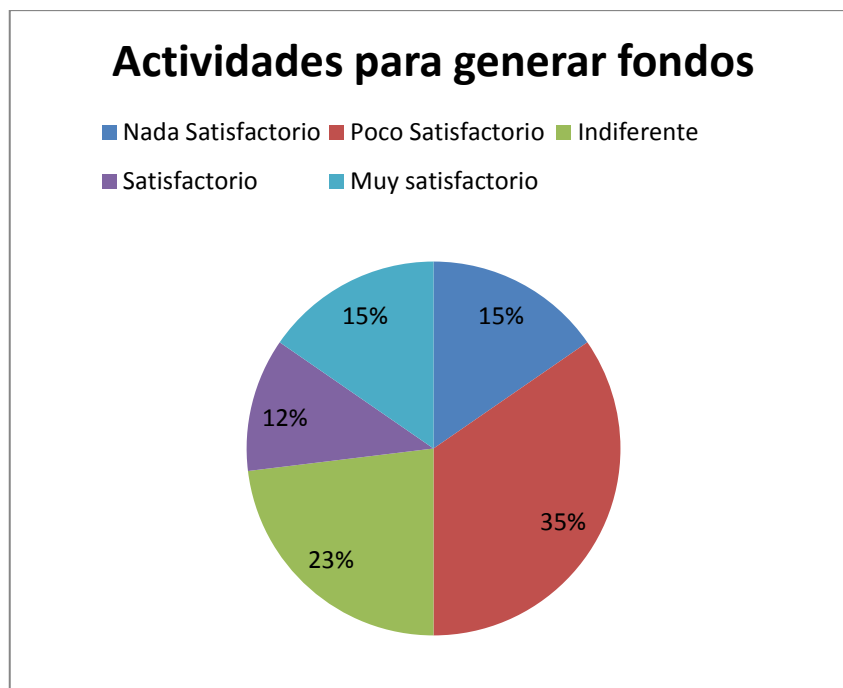
16. ¿Las actividades que realiza la Fundación son suficientes para generar recursos orientados a la ayuda requerida?

Tabla 3-28: Obtención recursos

Obtención de Recursos	Porcentaje	Frecuencia
Nada Satisfactorio	15%	4
Poco Satisfactorio	35%	9
Indiferente	23%	6
Satisfactorio	12%	3
Muy satisfactorio	15%	4

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-28: Obtención de recursos

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: Del total de encuestados el 35% considera poco satisfactorias las actividades que la Fundación Chimborazo de New York realiza para la recaudación de fondos, mientras que un 23% opina que están en un nivel equilibrado, un 15% considera que es muy satisfactorio y contradictoriamente otro 15% considera que es nada satisfactorio las actividades realizadas y un 12% está satisfecho con este factor.

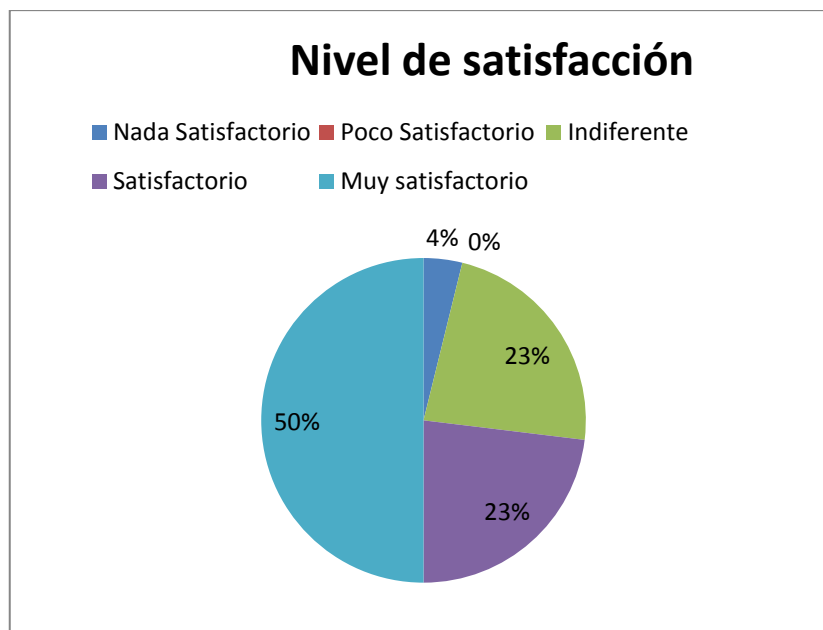
17. ¿Se siente usted satisfecho con la labor que realiza la Fundación Chimborazo de New York?

Tabla 3-29: Nivel de satisfacción por la labor realizada

Satisfacción por la labor	Porcentaje	Frecuencia
Nada Satisfactorio	4	1
Poco Satisfactorio	0	
Indiferente	23	6
Satisfactorio	23	6
Muy satisfactorio	50	13

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-29: Nivel de satisfacción con la labor realizada

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: El 50% de encuestados se encuentran muy satisfechos con el trabajo que realiza la Fundación Chimborazo de New York, mientras que un 23% está satisfecho y para el otro 23% consideran un punto equilibrado, finalizando con un 4% que se sienten nada satisfechos con el trabajo que realiza la Fundación.

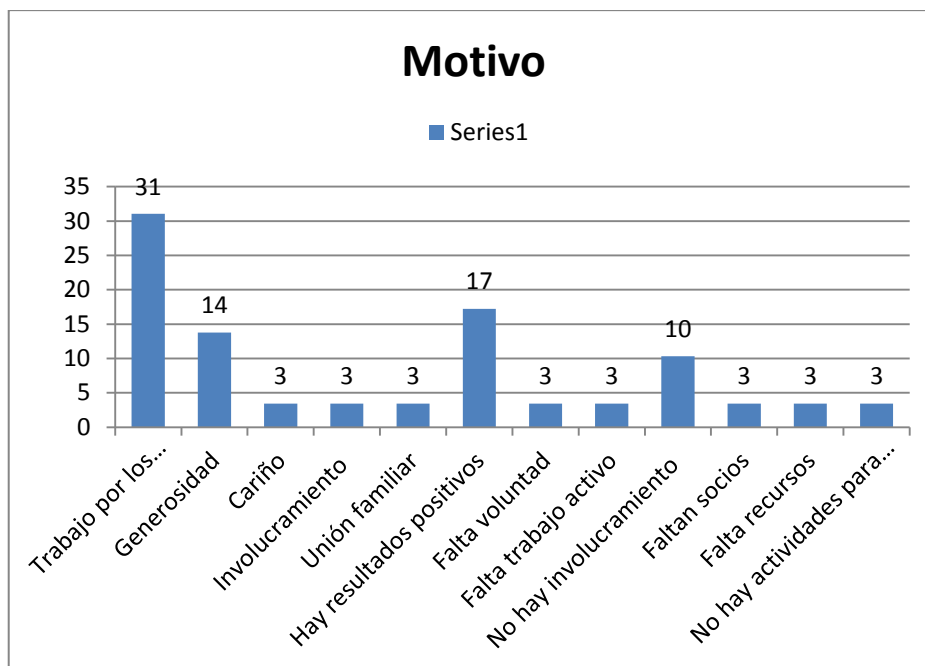
¿Por qué?

Tabla 3-30: Motivo de satisfacción por la labor realizada

Motivo	Porcentaje	Frecuencia
Trabajo por los necesitados	31	9
Generosidad	14	4
Cariño	3	1
Involucramiento	3	1
Unión familiar	3	1
Hay resultados positivos	17	5
Falta voluntad	3	1
Falta trabajo active	3	1
No hay involucramiento	10	3
Faltan socios	3	1
Falta recursos	3	1
No hay actividades para recaudar fondos	3	1

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-30: Motivo de satisfacción por la labor realizada

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: Debido a las diversas opiniones de los socios existen varios motivos que justifican sus respuestas en lo referente al nivel de satisfacción acerca del trabajo que realiza la Fundación, obteniendo factores tanto positivos como negativos detallados en el gráfico anterior.

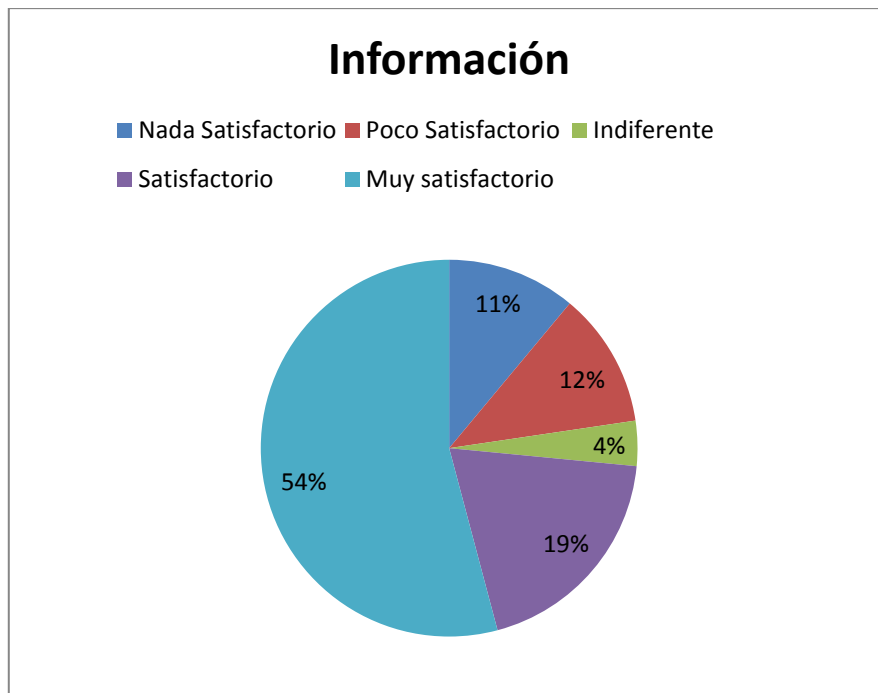
18. ¿Está usted debidamente informado sobre todas las actividades que realiza la Fundación?

Tabla 3-31: Nivel de información

Nivel de información	Porcentaje	Frecuencia
Nada Satisfactorio	11%	3
Poco Satisfactorio	12%	3
Indiferente	4%	1
Satisfactorio	19%	5
Muy satisfactorio	54%	14

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-31: Nivel de información

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: El 54% de socios se sienten muy satisfechos en lo referente a estar informados sobre las actividades que realiza la Fundación, mientras que el 19% está satisfecho, 12% opina que es poco satisfactorio el nivel de información, para el 11% es nada satisfactorio y un 4% opina que es un nivel aceptable.

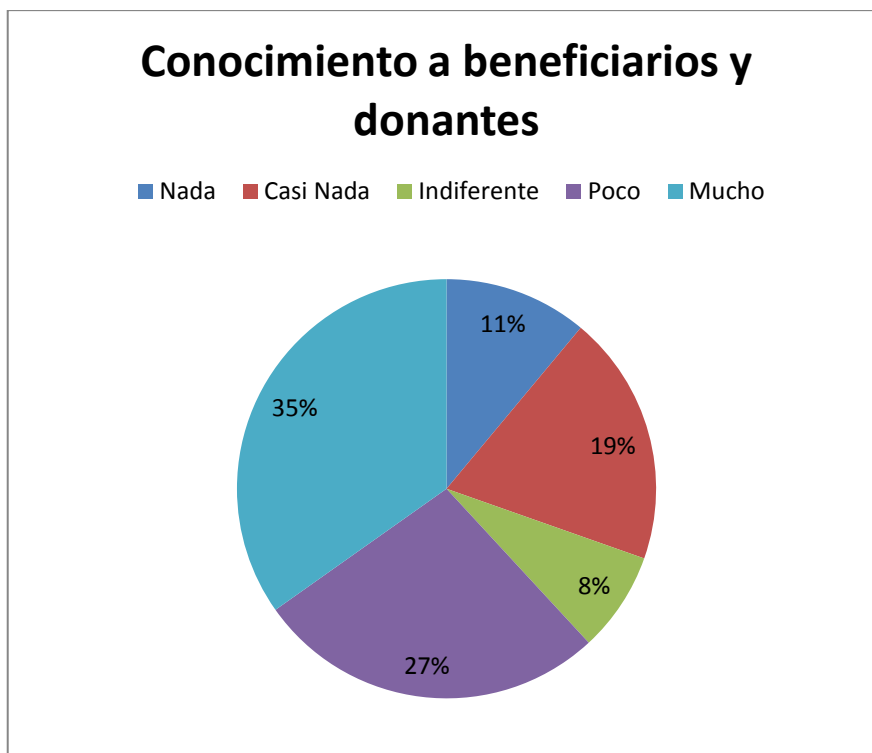
19. ¿Conoce profundamente a sus beneficiarios y donantes?

Tabla 3-32: Conocimiento de beneficiarios

Conocimiento a beneficiarios	Porcentaje	Frecuencia
Nada	11	3
Casi Nada	19	5
Indiferente	8	2
Poco	27	7
Mucho	35	9

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-32: Conocimiento a beneficiarios y donantes

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: Del total de personas encuestadas para la presente investigación, se ha obtenido que el 35% de personas opina que conoce mucho sobre los beneficiarios y donantes de la fundación, mientras que el 27% opina que es poco lo que conocen sobre este tema, un 19% considera que no conoce casi nada de lo investigado, un 11% no sabe nada sobre el conocimiento de donantes y beneficiarios, terminando con un 8% con un criterio que consideran como indiferente el nivel de conocimiento que deben tener sobre beneficiarios y donantes que forman parte de la fundación.

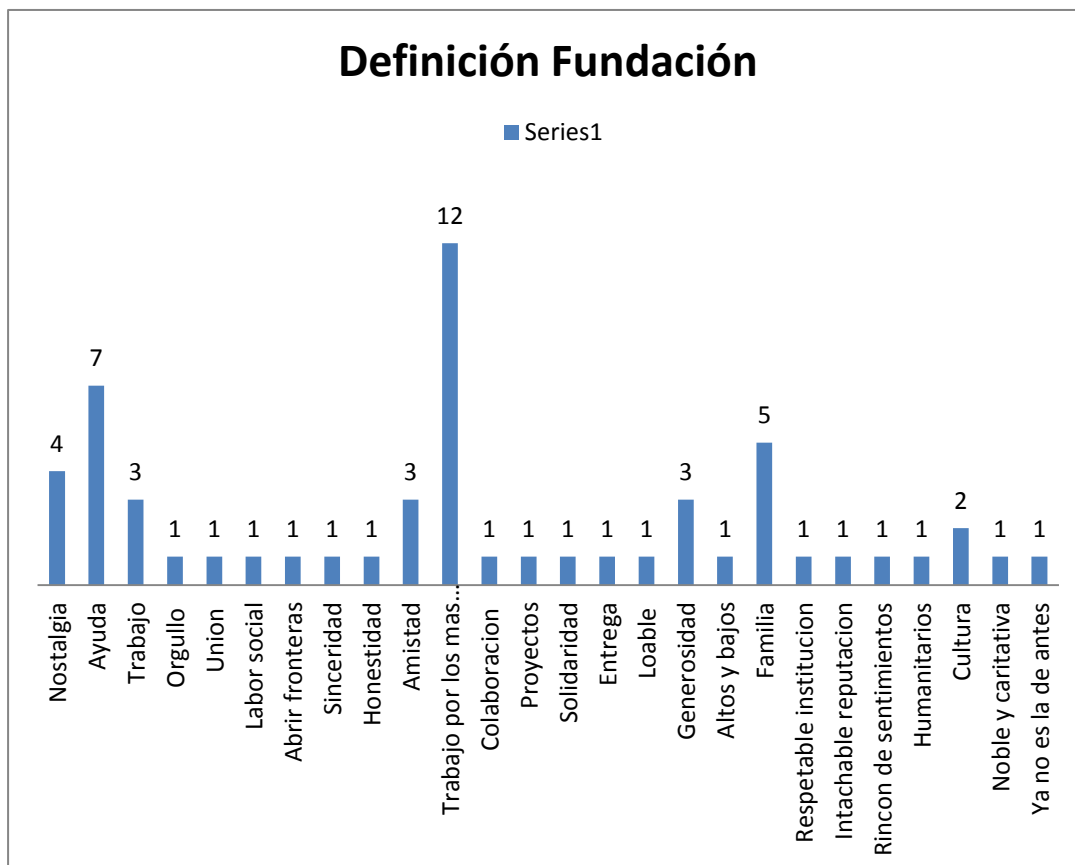
20. Defina con sus palabras a la Fundación Chimborazo de New York

Tabla 3-33: Definición de la Fundación

Definición de la Fundación	Frecuencia
Nostalgia	4
Ayuda	7
Trabajo	3
Orgullo	1
Union	1
Labor social	1
Abrir fronteras	1
Sinceridad	1
Honestidad	1
Amistad	3
Trabajo por los más necesitados	12
Colaboracion	1
Proyectos	1
Solidaridad	1
Entrega	1
Loable	1
Generosidad	3
Altos y bajos	1
Familia	5
Respetable institucion	1
Intachable reputacion	1
Rincon de sentimientos	1
Humanitarios	1
Cultura	2
Noble y caritativa	1
Ya no es la de antes	1

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Gráfica 3-33: Definición de la fundación

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Análisis e Interpretación: Al tratarse de una pregunta abierta, los criterios emitidos en este cuadro reflejan todas las opiniones de los socios.

3.3. Comprobación de hipótesis (Método t student)

Por tratarse de una investigación de tipo cualitativa y con una muestra menor a 30 se procede a utilizar el método t student para la comprobación de la hipótesis.

En la siguiente tabla se expresan los datos tomados de las encuestas para el cálculo de la desviación estándar f y la media \bar{X} .

Tabla 3-34 Cálculo desviación estándar

Tabla/Preguntas	Totales	$\Sigma(x_i - \bar{X})$	$(x_i - \bar{X})^2$
Tabla 12 21 Preguntas	44	-101.2	10241.44
Tabla 15 11 Preguntas	82	7.29	53.14
Tabla 16 11 Preguntas	33	-41.71	1739.72
Tabla 17 23 Preguntas	117	-9.03	81.54
Tabla 18 6 Preguntas	29	-11.66	135.95
Tabla 34 12 Preguntas	24	-49.32	2432.46
Tabla 37 26 Preguntas	67	22.27	495.95
$\Sigma=110$ Preguntas	$\Sigma=396$	Total	$\Sigma=15180.2$
	$\bar{X}=3.6$		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Según datos obtenidos en (www.flacsoandes.edu.ec/biblio/catalog), se determina que para el año 1995 existen 26 ONG's en Ecuador, realizando la proyección para el año 2017 se tienen 39 ONG's, de las cuales 6 organizaciones aplican el BSC como modelo de Gestión, es decir el 14,5%(μ) del total.

Cálculo de los grados de libertad haciendo referencia a la varianza muestral.

$$s^2 = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n-1}$$

$$s^2 = \frac{15180.20}{26-1}$$

$$s^2 = \frac{15180.20}{25}$$

$$s^2 = 607,21$$

$$s = 24.64$$

Paso1: Datos

$$\mu = 14.5$$

$$\bar{x} = 3.60$$

$$n = 26$$

$$s = 24.64$$

$$\alpha = 0.05$$

Paso 2: Formulación de hipótesis estadística (H_1 y H_0).

De la hipótesis de trabajo propuesta se desprende la hipótesis estadística:

- **Hipótesis nula (H_0):** La implementación del Modelo de Gestión Balanced Scorecard no fortalecerá el desempeño de los procesos de la Fundación Chimborazo de New York.
- **Hipótesis alternativa (H_1):** El Modelo de Gestión Balanced Scorecard ayudará al fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales de la Fundación Chimborazo de New York.

$$H_0: \mu = 14.5$$

$$H_1: \mu = 14.5$$

Paso 2: Estadístico de Prueba.

Por tratarse de una investigación de tipo cualitativa, la prueba estadística aplicable es el Método T Student (**t**).

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{s/\sqrt{n}}$$

$$t = \frac{3.60 - 14.5}{24.64/\sqrt{26}}$$

$$t = \frac{-10.90}{4.83}$$

$$t = -2.26$$

Paso 3: Nivel de significación (α).

Tradicionalmente se relaciona el nivel 0.05 para proyectos de investigación de ciencias sociales.

Paso 4: Valor Crítico.- El estadístico de prueba o valor crítico sirve como punto de inflexión para tomar la decisión de aceptar o rechazar la hipótesis

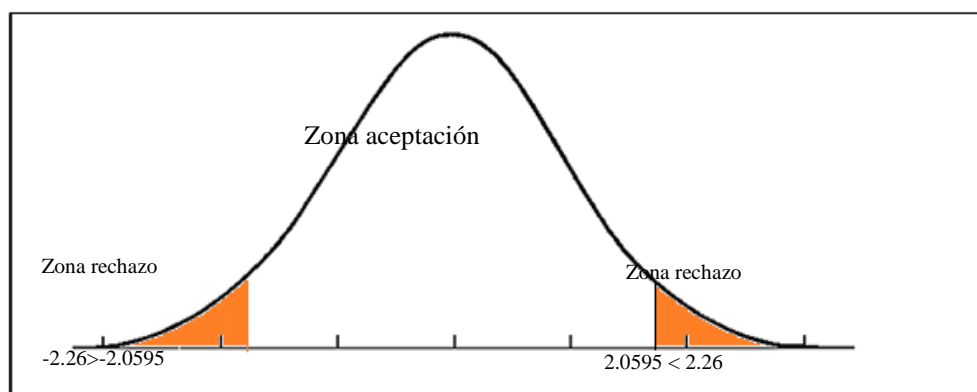
$$v=n-1$$

$$=26-1=25$$

$$t = \frac{\alpha}{2}; v \approx t 0.025 ; 25$$

$$t=2.0595$$

Paso 5: Gráfico 2 colas



Gráfica 3-34 Gráfico de dos colas

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Paso 6: Toma de decisión

La media poblacional de fundaciones en el Ecuador que aplica el Balanced Scorecard, es de 14.5; es decir $\mu=14.5$, valor que se refuta luego de aplicar el coeficiente estadístico t student, del cual resulta que, $t_{a_1} < t_{a_2}$ ($2.0595 < 2.26$), por lo tanto al estar dentro de la zona de rechazo de H_0 , se procede a aceptar la H_1 , afirmando estadísticamente que *“El Modelo de Gestión Integral ayudará al fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales de la Fundación Chimborazo de New York”*.

CAPITULO IV

4.1. TÍTULO

“IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD EN LA FUNDACIÓN CHIMBORAZO DE NEW YORK”

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1. *Análisis Situacional.*

4.2.1.1. *Análisis externo.*

Para implementar un Modelo de gestión para la Fundación Chimborazo De de New York, es necesario efectuar un análisis situacional de la Fundación, tomando en consideración factores que influyen en su entorno.

Dentro del análisis externo se identificarán y evaluarán factores, sus cambios y tendencias, para detectar oportunidades que fortalezcan a la Fundación y amenazas para enfrentarlas o evitarlas, diseñando estrategias adecuadas para su consecución.

4.2.1.1.1. *Análisis del macro entorno*

El macro entorno abarca un análisis de los factores externos a la organización que afectan de forma positiva o negativa el desempeño organizacional, estos factores son incontrolables pues en ellos se basa el desarrollo de la sociedad en general, entre ellos están los factores económicos, demográficos, sociales, tecnológicos, ambientales, político – legal.

4.2.1.1.1.1. *Factor Económico – Demográfico.*

Existen diversos tipos de factores económicos, entre los que se destacan los factores económicos permanentes, temporales a nivel nacional y temporales en el ámbito internacional, todos ellos afectan las dimensiones del mercado del país, así como las disponibilidades del factor trabajo y el capital social básico.

La economía ecuatoriana se ha visto fuertemente afectada por la caída del precio de las materias primas y por la apreciación del dólar; por lo que el Gobierno no ha podido llegar hasta sectores apartados y vulnerables con los recursos necesarios para su subsistencia.

Un factor determinante para luchar con la escasez de recursos, ha sido el fortalecimiento del sistema fiscal ecuatoriano, el cual otorga al Estado de una mayor capacidad de hacer frente a coyunturas económicas adversas, también es necesario señalar, que a pesar del crecimiento de algunos sectores de actividad económica, otros siguen presentando tasas negativas de crecimiento, es así como la Fundación Chimborazo de New York direcciona sus esfuerzos hacia dos factores importantes dentro del desarrollo económico: educación y salud.

En el ámbito demográfico es fundamental conocer factores que determinan esta dimensión, entre ellos tenemos los que direccionan la ayuda de la Fundación según Estudio de Mercado: Nivel de Instrucción, Personas con Discapacidad, Personas de la Tercera Edad, los mismos que detallo a continuación.

Provincia	Cantón	Tasa de analfabetismo
Cañar	SUSCAL	33,45
Chimborazo	COLTA	26,71
Chimborazo	ALAUSSI	24,96
Cotopaxi	SIGCHOS	24,62
Cotopaxi	PUJILI	24,30
Manabí	PAJAN	21,88
Chimborazo	CHUNCHI	21,73
Manabí	OLMEDO	20,65
Chimborazo	GUAMOTE	20,14
Manabí	24 DE MAYO	20,04

Figura 4-1 Provincias a nivel nacional con mayor analfabetismo

Fuente: INEC (Censo 2010)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

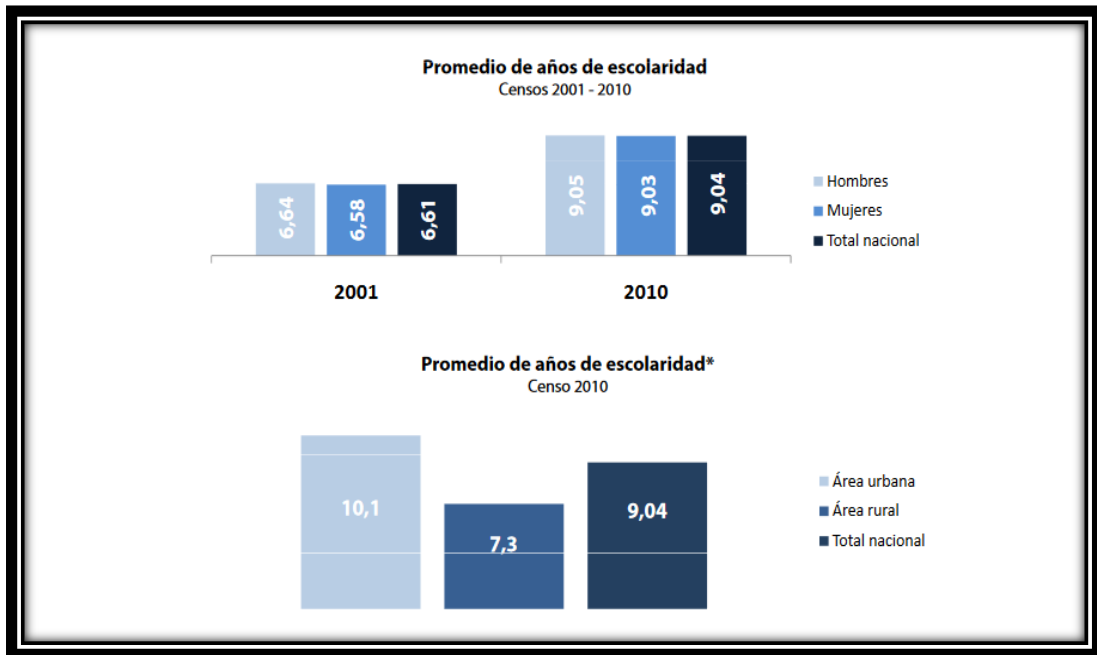


Figura 4-2 Tasa de escolaridad comparativa
Fuente: INEC (Censo 2010)
Elaborado por: Patricia Cáceres R.



Figura 4-3 Personas con Discapacidad por provincia
Fuente: Ministerio de Salud Pública del Ecuador
Elaborado por: Patricia Cáceres R.

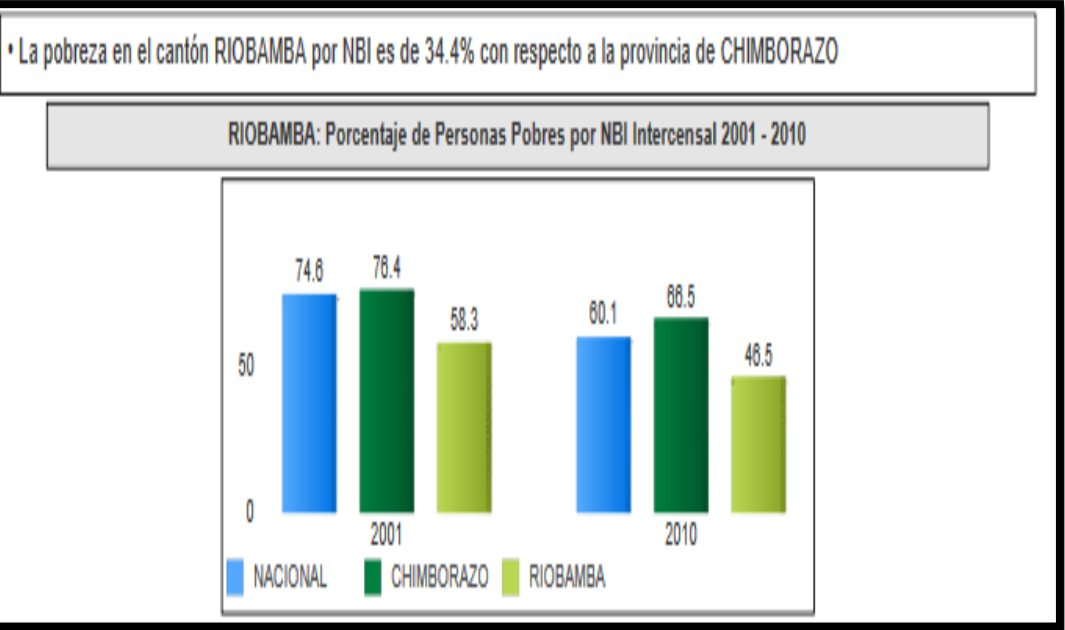


Figura 4-4 Tasa de pobreza en Ecuador-Chimborazo-Riobamba
Fuente: INEC (Censo 2010)
Elaborado por: Patricia Cáceres R.

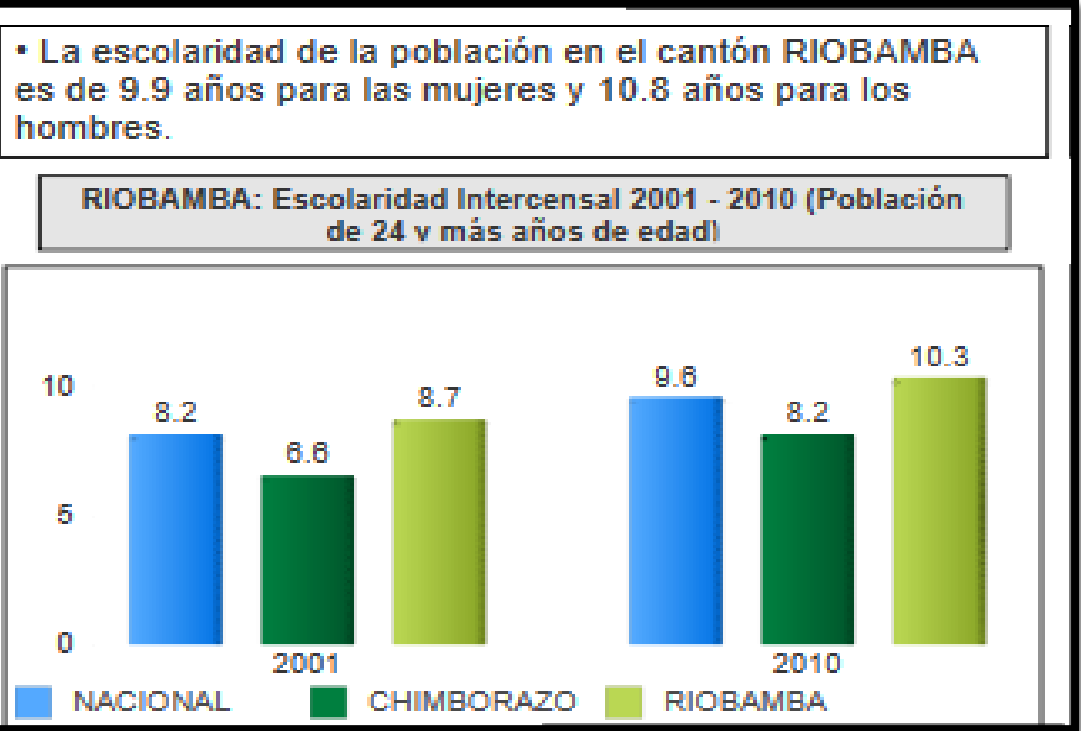


Figura 4-5 Tasa de escolaridad en Chimborazo
Fuente: INEC (Censo 2010)
Elaborado por: Patricia Cáceres R.

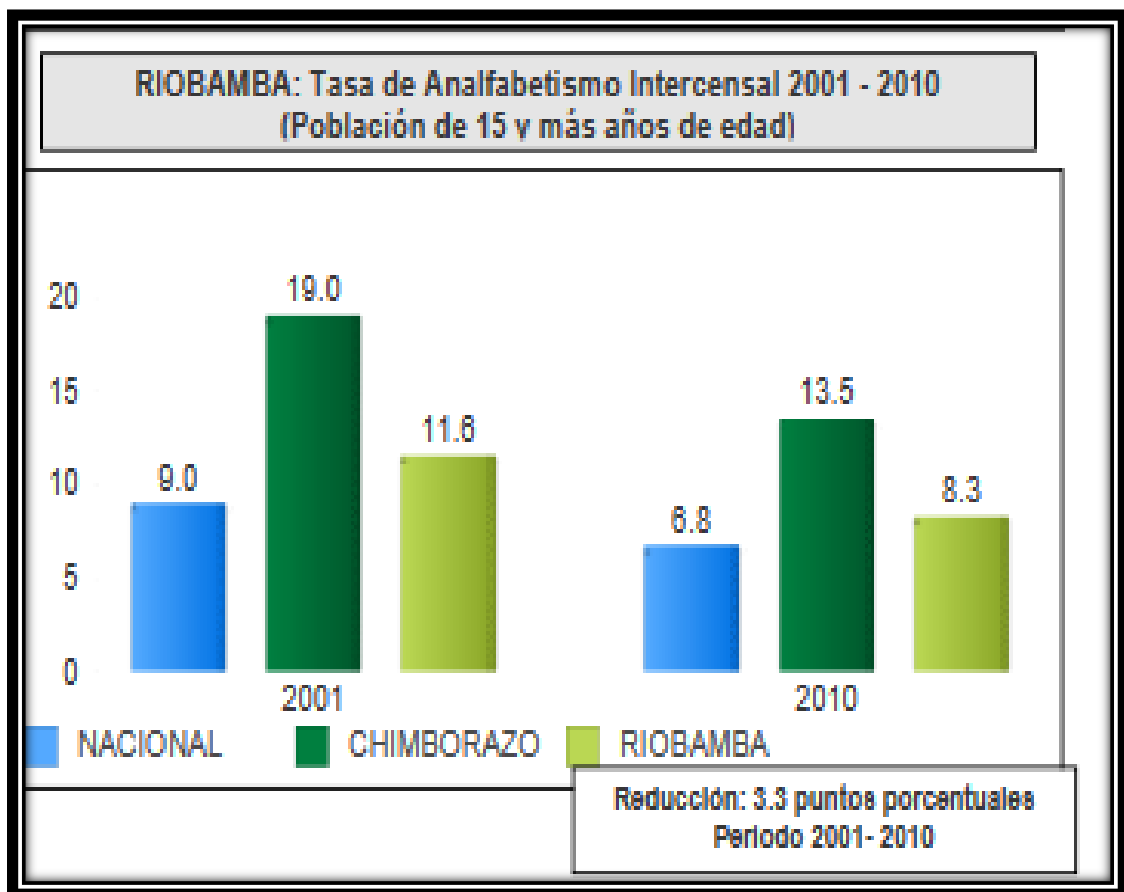


Figura 4-6 Tasa de analfabetismo Ecuador-Chimborazo-Riobamba

Fuente: INEC (Censo 2010)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Bajo estos criterios, se considera necesario que la Fundación continúe dirigiendo su ayuda a estos sectores vulnerables, cabe mencionar que el trabajo de la Fundación inclusive ha roto barreras geográficas y sociales, llegando con su ayuda a lugares alejados de nuestra ciudad, este trabajo que mantiene por treinta y siete años ha permitido que la fundación cuente con un gran prestigio, imagen y experiencia institucional a nivel nacional e internacional, elevando su aceptación y credibilidad.

4.2.1.1.1.2. Factor Político - Legal

Engloba las leyes, los organismos del gobierno y los grupos sociales que influyen y limitan las actividades de la organización. Ecuador es un Estado soberano, independiente, unitario, intercultural y plurinacional que se organiza en forma democrática. Se ha puesto en práctica nuevos planes para el país, como el denominado Plan Nacional para el Buen Vivir creado con el fin de impulsar y fortalecer la matriz productiva del pueblo; este plan como parte de la

planificación nacional del Ecuador busca marcar un cambio de época con la reforma política, generar un proceso orientador que coordine los esfuerzos públicos, privados y comunitarios para el desarrollo del país, basado en sus territorios y bajo los principios de alivio a la pobreza, equidad, sostenibilidad, competitividad y gestión descentralizada, creando condiciones que busca mejorar la calidad de vida de su población.

Dentro del tema político, el Gobierno saliente impuso varias políticas entre ellas, la de no considerar necesaria la presencia de ONG's en el Ecuador, debido a que proyectan una mala imagen para el Estado, por lo que varias instituciones cerraron sus oficinas en el país

4.2.1.1.1.3. Factor Tecnológico - Ambiental

Los avances científicos y tecnológicos influyen en los resultados y la eficiencia de las organizaciones, por lo tanto, si una organización desea ser más competitiva, debe avanzar al mismo tiempo que lo hace la tecnología, la cultura de la innovación y el progreso tecnológico en el Ecuador, ha logrado que las organizaciones incorporen las últimas tecnologías, con el objetivo de atender a las necesidades del proceso de globalización y poder ser competitivas dentro de los mercados, aunque por diversas condiciones este progreso no llega a todos los lugares, son los sectores más vulnerables los que siguen siendo perjudicados con la carencia de este importante factor.

En lo referente al tema ambiental, es un compromiso adquirido por varios países como respuesta al preocupante tema de la contaminación ambiental, uniéndose a esto organizaciones públicas, privadas, ONG's, y la población en general, uniendo esfuerzos para que sus acciones no afecten el medio ambiente y de ser así, deberán contar con actividades que repongan el daño ocasionado para de esta manera ser parte del SUMAK KAWSAY planteado por el Gobierno.

4.2.1.1.1.4 Factor Socio - Cultural

Incluye las instituciones y otras fuerzas socioculturales, que además son los que afectan a las preferencias, comportamientos, valores y percepciones de la sociedad. Es un aspecto muy importante a tener en cuenta dentro de la organización, ya que conocer el comportamiento y necesidades de la sociedad influirá en el desarrollo de la organización. También es necesario ser conscientes de que los gustos y las preferencias de las personas cambian continuamente. En este caso, no sólo es necesario encontrar nichos o mercados en los que introducirse, sino que estos nichos y mercados deben ser viables.

En el aspecto social, las organizaciones deben identificar las necesidades de su público objetivo, para poder direccionar sus esfuerzos en la búsqueda de la satisfacción y generación de mejores condiciones de vida a sectores vulnerables del país.

Este análisis permite tener un conocimiento de la realidad, necesidades y problemas sociales de la Ciudad de Riobamba y la provincia de Chimborazo.

4.2.1.1.2. Análisis Micro Entorno

4.2.1.1.2.1. Factor Beneficiarios

Los beneficiarios de la Fundación Chimborazo de New York, si bien no cuenta con un segmento específico a quien ayudar, sus obras y donaciones están destinadas a niños, niñas, jóvenes y personas de la tercera edad, si bien no cuentan con proyectos definidos con un enfoque de población objetivo, el segmento al que dirigen sus donaciones y ayudas ha abarcado a niños, niñas, jóvenes y personas de la tercera edad, incluyendo a personas con discapacidades físicas e intelectuales, sin contar con alianzas estratégicas permanentes que apoyen proyectos planteados.

4.2.1.1.2.2. Factor Donantes

En lo referente a donaciones, la Fundación Chimborazo de New York cuenta con el permiso correspondiente para recibir donaciones, siempre y cuando cumpla con las declaraciones y procesos respectivos para su utilización

4.2.1.1.3. Análisis Interno

4.2.1.1.3.1. Organización.

Implica una estructura de funciones y puestos de una manera formalizada, dividiendo y relacionando el trabajo dentro de una empresa, para alcanzar objetivos planteados, creando descripciones de cada puesto así como también atribuciones, responsabilidades y requerimientos por parte del personal en cada uno de sus lugares de trabajo.

La Fundación Chimborazo de New York, carece de una estructura orgánico – funcional que le facilite la coordinación dentro de la institución, los procesos son llevados de una forma empírica

y tradicional, por lo que el trabajo se recarga en la Directiva y algunas de los socios de la Fundación.

4.2.1.1.3.2. Planificación.

Permite prever el futuro, proponiendo estrategias, objetivos, planes, proyectos y programas que permitan a una Organización crecer y desarrollarse en el contexto que está por venir.

La Fundación Chimborazo de New York, conserva acciones de gestión alternativas a corto plazo, con el único objetivo de brindar la ayuda a quien lo ha solicitado, más no existe una sistematización de procesos o una guía para orientar las acciones futuras y presentes.

4.2.1.1.3.3. Trabajo en Equipo.

Una de las claves para que una organización tenga éxito y sobreviva con el tiempo es contar con un equipo de colaboradores con quienes se pueda dividir el trabajo y multiplicar los resultados.

Este factor es uno de los más relevantes dentro de la Fundación Chimborazo de New York, debido a que la presencia de sus fundadores, familia y amigos que la conforman son personas dispuestas a trabajar por un bien común, aunque existen diferencias personales, esto no limita el trabajo, las actividades son desarrolladas en un ambiente sociable, con voluntad para generar recursos y sin tendencias ni ideologías políticas que obstaculicen la consecución de los objetivos.

4.2.1.1.3.4. Autogestión económica.

La Fundación se mantiene a través de su propia autogestión, a pesar de que está legalmente reconocida para recibir donaciones, no se ha aprovechado esta oportunidad para poder llegar a más personas de sectores vulnerables con ayuda de diferente índole, así como tampoco mantiene convenios con el sector público ni privado para la generación de nuevos recursos y proyectos, el trabajo de la Fundación se ha limitado al trabajo de sus socios, privándose de conseguir cooperación internacional para financiar proyectos y generar recursos que lo sustenten.

4.2.1.1.3.5. Personal comprometido.

En el campo organizacional, el compromiso se caracteriza por conseguir que los objetivos individuales de los colaboradores se unifiquen con los de la organización, suministrar todos los elementos de desarrollo para hacerle conocer al colaborador que la lealtad y el compromiso van de ida y vuelta. Esto garantiza que el esfuerzo es valorado y que, igual que ocurre en una familia

unida, todos se mantienen juntos contra viento y marea pues el compromiso organizacional nace de los vínculos emocionales, si bien el compromiso y predisposición prevalece entre los socios de la Fundación, existe escasez de recurso humano para la generación de recursos lo que provoca un cierto nivel de agotamiento por parte de los socios actuales.

4.2.1.1.3.6. Modelo de Gestión.

La Fundación Chimborazo de New York no cuenta con un Modelo de Gestión por lo que no cuenta con una clara definición de su misión, visión, objetivos y principios organizacionales, lo que dificulta la toma de decisiones así como tampoco cuenta con un proceso de planificación, evaluación y comunicación bien definidos lo que limita un proceso de seguimiento y control de las actividades desarrolladas.

4.2.1.1.3.7. Infraestructura Propia.

La fundación no posee infraestructura propia, aunque no ha sido un limitante para la consecución de objetivos, varios socios aseguran que es un factor importante para que puedan desarrollarse las actividades de una manera más imparcial, justa y equitativa, pues desarrollarla en los domicilios de los socios ha beneficiado de cierta forma la toma de decisiones a determinado sector.

Tabla 4-35 Calificación de los factores externos (Matriz POAM)

Factor	Oportunidad			Amenaza			Probabilidad de Ocurrir		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Capacidad de llegar a lugares apartados donde la ayuda del Estado Ecuatoriano no llega.		X					X		
Conocimiento de la realidad, necesidades y problemas sociales de la Ciudad de Riobamba y la provincia de Chimborazo	X						X		
Convenios con el sector privado para la generación de nuevos proyectos.	X						X		
Apoyo de cooperación internacional para financiar proyectos.	X							X	
Búsqueda de alianzas estratégicas permanentes que apoyen a proyectos planteados.	X						X		
Aceptación y credibilidad en el territorio local, nacional e internacional.	X						X		
No cuentan con leyes que rigen el desarrollo de la Fundación.				X					X
Políticas impuestas por el Gobierno				X			X		
La mala imagen que proyectan las ONGs para el Estado.					X			X	
Los socios decidan renunciar a ser parte de la Fundación.				X				X	

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Tabla 4-36: Calificación de los factores internos (Matriz PCI)

Factor	Fortaleza			Debilidad			Probabilidad de Ocurred		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Prestigio, imagen y experiencia institucional.	X						X		
Trabajo en equipo con un ambiente social estable	X							X	
Voluntad para desarrollar actividades que generen recursos para sus objetivos.	X							X	
No existen ideologías políticas internas que generen distanciamiento entre sus socios.		X						X	
Las ayudas han beneficiado a muchos sectores, inclusive rompiendo barreras geográficas y sociales.	X						X		
No cuentan con proyectos definidos.	X						X		
No existen recursos suficientes para generar proyectos sociales	X							X	
No cuentan con enfoque de población objetivo.	X							X	
Existe escasez de recursos humanos lo que provoca un agotamiento de los actuales socios.		X						X	
No cuenta con una estructura orgánico – funcional por lo que el trabajo se recarga en directivos y algunas personas.	X							X	
Falta de sistematización de procesos	X							X	
No se definen claramente la misión, visión, objetivos y principios institucionales.	X								X
No cuentan con mecanismos de evaluación y seguimiento del trabajo realizado.	X								X
La planificación, comunicación y gestión no es la adecuada dentro de la Fundación.	X								X
No cuentan con infraestructura propia.			X				X		

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Tabla 4-37: Matriz FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestigio, imagen y experiencia institucional. • Trabajo en equipo con un ambiente social estable • Voluntad para desarrollar actividades que generen recursos para sus objetivos. • No existen ideologías políticas internas que generen distanciamiento entre sus socios. • Las ayudas han beneficiado a muchos sectores, inclusive rompiendo barreras geográficas y sociales. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de llegar a lugares apartados donde la ayuda del Estado Ecuatoriano no llega. • Conocimiento de la realidad, necesidades y problemas sociales de la Ciudad de Riobamba y la provincia de Chimborazo • Convenios con el sector privado para la generación de nuevos proyectos. • Apoyo de cooperación internacional para financiar proyectos. • Búsqueda de alianzas estratégicas permanentes que apoyen a proyectos planteados. • Aceptación y credibilidad en el territorio local, nacional e internacional.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con proyectos definidos. • No existen recursos suficientes para generar proyectos sociales • No cuentan con enfoque de población objetivo. • Existe escasez de recursos humanos lo que provoca un agotamiento de los actuales socios. • No cuenta con una estructura orgánico – funcional por lo que el trabajo se recarga en directivos y 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con leyes que rigen el desarrollo de la Fundación. • Políticas impuestas por el Gobierno • La mala imagen que proyectan las ONGs para el Estado. • Los socios decidan renunciar a ser parte de la Fundación.

<p>algunas personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de sistematización de procesos • No se definen claramente la misión, visión, objetivos y principios institucionales. • No cuentan con mecanismos de evaluación y seguimiento del trabajo realizado. • La planificación, comunicación y gestión no es la adecuada dentro de la Fundación. • No cuentan con infraestructura propia. 	
--	--

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

4.2.2. Direccionamiento Estratégico.

4.2.2.1. Misión.

“Mejorar las condiciones de vida de las personas desfavorecidas de la Ciudad de Riobamba y la Provincia de Chimborazo en Ecuador, direccionando nuestros esfuerzos al mejoramiento de la educación, salud y pobreza, en armonía con el medio ambiente, involucrando a los socios como eje principal en la consecución de los objetivos, actuando con honestidad, calidad humana, solidaridad, desinterés, y trabajo en equipo, que aseguren el cumplimiento de la misión”

4.2.2.2. Visión.

“Ser una organización sin fines de lucro confirmando nuestros esfuerzos por las personas desfavorecidas y el equilibrio coherente entre acción y compromiso ético como los ejes básicos que direccionen nuestro desarrollo organizacional, a través de proyectos sostenibles, alianzas estratégicas, asegurando mejores condiciones de vida y contribuyendo significativamente a la lucha por la justicia social, integrando la diversidad de criterios y aportaciones de quienes formamos la Fundación Chimborazo de New York y con quienes trabajamos, manteniendo nuestra integridad humana”

4.2.2.3. Objetivos Organizacionales.

Los objetivos institucionales de la Fundación Chimborazo de New York son:

- Contribuir al bien común, aportando al desarrollo y bienestar general de personas desfavorecidas de la ciudad de Riobamba y la provincia de Chimborazo.
- Construir alianzas estratégicas que le permitan a la Fundación acceder a fuentes de ingresos constantes que generen soluciones de auto sostenibilidad para así ampliar la red de cobertura.
- Fomentar la organización a nivel institucional, capacitando a sus dirigentes y generando espacios de encuentro.

4.2.2.4. Valores.

Quienes integramos la Fundación Chimborazo de New York, conllevamos una serie de valores que nos hermanan como miembros activos de esta fundación y nos permiten avanzar para poder alcanzar la misión propuesta y construir juntos el mundo que anhelamos.

Ética y Moral.- Como factores responsables de la construcción de la base que guiará la conducta de los socios y colaboradores de la Fundación, quienes pondrán de manifiesto su comportamiento ante la sociedad.

Justicia.- Entendiendo como tal, la creación de las condiciones necesarias que permitan a todas las personas el pleno goce de todos y cada uno de los derechos humanos, es la puesta en valor del individuo, de cada ser humano y sus capacidades en un marco de equidad colectiva.

Solidaridad.- Sintiéndonos responsables de la situación de nuestros semejantes especialmente de los más vulnerables y desfavorecidos, impulsándonos a actuar, y a motivar a otros a la acción, para poner fin a las situaciones de necesidad extrema de salud y educación.

Compromiso.- Trabajando por y para las personas más desfavorecidas y vulnerables de la ciudad de Riobamba y provincia de Chimborazo, así como a motivar al mejor desarrollo académico de los estudiantes, comprometiéndonos a emprender iniciativas para poner parte de nuestro tiempo a disposición de nuestros directivos y contribuir con acciones transformadoras como resultado de la responsabilidad asumida.

Transparencia.- Demostrada en cada proceso y ante todos los actores directos e indirectos de los proyectos propuestos por la Fundación: donantes, contrapartes, beneficiarios, socios y la sociedad en general.

Participación.- Activa de nuestros socios, colaboradores y beneficiarios en cada uno de los procesos y proyectos de la Fundación, en busca de una mejora de la realidad en la que nos encontramos involucrados.

Liderazgo.- Por parte de quienes conformamos la Fundación Chimborazo de New York, a través de la motivación, dirección y orientación a los socios a la consecución de los objetivos planteados, manteniendo una actitud de liderazgo frente al equipo de personas con las que trabajamos, atrayendo nuevos socios, manteniendo a los existentes e influenciando positivamente en sus actitudes y comportamientos. Por su parte el Presidente de la Fundación será un líder que dirige, crea o reúne un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa los procesos, actividades, resultados y gestión de los miembros de la Fundación.

Trabajo en Equipo.- Nos caracterizamos por orientar a nuestros colaboradores a la consecución de objetivos comunes, cada persona de nuestro equipo deberá ser responsable y aportar para dar solución a un conflicto o una actividad encomendada.

Pluralidad.- Trabajamos instituciones, socios ecuatorianos, bolivianos, americanos, con independencia de factores culturales, religiosos, políticos o de cualquier otra índole, siempre y cuando distingamos que puedan ser agentes de cambio y desarrollo en los procesos en los que operen dentro de la Fundación.

Respeto.- Demostrando un sentimiento de consideración y tolerancia frente a circunstancias o situaciones que se presenten dentro y fuera de la Fundación.

Responsabilidad.- Consientes de que nuestra labor contribuye de cierta forma y medida a mejorar las condiciones de vida de las personas vulnerables y desfavorecidas, actuaremos de forma correcta, cumpliendo con las obligaciones, toma de decisiones y desempeño de funciones, ya sea desde un cargo o una actividad encomendada.

Lealtad.- Promoviendo una mejor convivencia entre los socios, beneficiarios y sociedad en general, basada en la fidelidad y el respeto a los principios morales, éticos y compromisos establecidos con la Fundación.

Independencia.- Las decisiones tomadas en nuestra Fundación Chimborazo de New York serán autónomas, democráticas y con total libertad.

Humildad.- Enfocándonos en el desarrollo de las personas que dan vida a la Fundación, olvidándonos de nosotros mismos, nuestras diferencias personales, nuestros egos, pues para nosotros la persona verdaderamente importante es el socio de la Fundación y el beneficiario final de los proyectos.

Amistad.- Manteniendo una relación afectiva entre los socios de la Fundación, cultivándola con un trato asiduo, una buena amistad complementa y enriquece a la persona, no solo en el intercambio de ideas, información y sentimientos, sino también en el hecho de compartir los buenos y malos momentos de la vida.

4.2.2.5. Organigrama estructural.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL FUNDACIÓN CHIMBORAZO DE NEW YORK

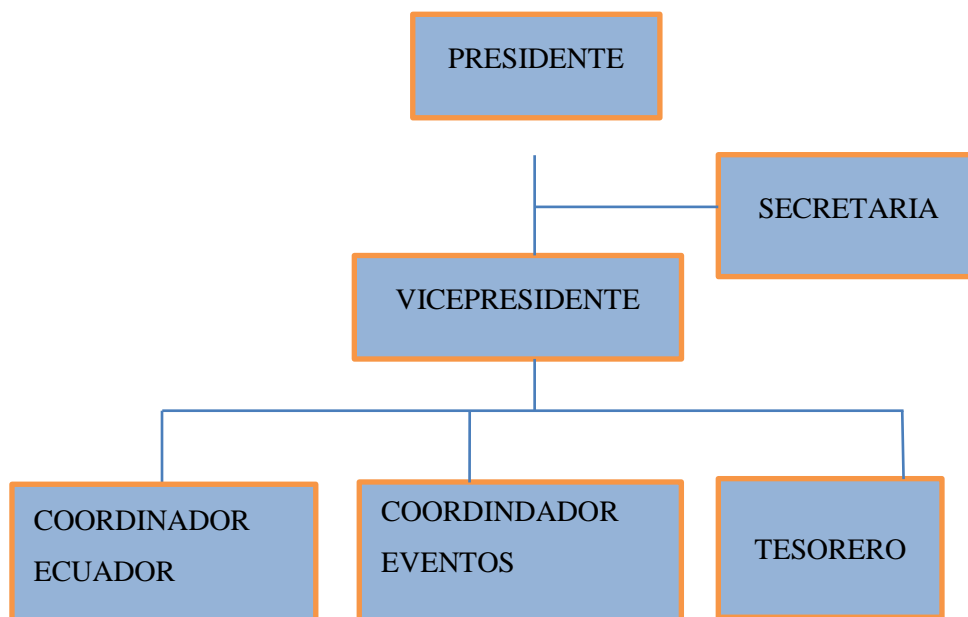


Figura 4-7 Organigrama Estructural Fundación Chimborazo de New York

Fuente: Investigación de autora

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

4.2.2.6. Organigrama funcional.

Tareas Principales:

- Cumplir disposiciones del Directorio de la Fundación

- Efectuar el análisis y la planificación organizacional
- Controlar el cumplimiento y ejecución de presupuestos y proyectos.
- Tomar decisiones de inversión y financiamiento.
- Mantener relaciones interinstitucionales de alto nivel.
- Dirigir y controlar las tareas y responsabilidades de los socios en las distintas actividades desarrolladas por la fundación acorde a la planificación y el cumplimiento de metas relacionadas a la Misión y Visión de la organización.
- Permitir el empleo eficiente de las habilidades y competencias de las personas que colaboran como socios dentro de la fundación.
- Capacitar y motivar a los socios de la fundación en el desarrollo de sus funciones.
- Evaluar el correcto desempeño de las funciones de todos los socios de la fundación de acuerdo a sus puestos, cargos y responsabilidades dentro de la Fundación.
- Transmitir a los socios las normas que se establezcan para el cumplimiento de las disposiciones de la fundación.
- Sostener el establecimiento de políticas normativas éticas y de conducta acorde a los valores y principios de la fundación
- Dirigir y coordinar al personal de apoyo estratégico en la fundación, tal como: Vicepresidente, Coordinador de eventos sociales, Coordinador en Ecuador, Secretaria, Tesorero.
- Mejora de manuales y documentos internos acorde a las necesidades de la Fundación.

4.2.3. Definición de Perspectivas.

El Sistema de Gestión Balanced Scorecard se compone de cuatro perspectivas definidas a continuación:

- **Perspectiva de Misión Organizacional:** En este aspecto, la Fundación Chimborazo de New York nos muestra en su perspectiva de Misión que la fundación busca “Mejorar las condiciones de vida de sectores vulnerables y personas desfavorecidas”, “erradicando la pobreza y aumentando el nivel del rendimiento académico de los estudiantes”.
- **Perspectiva de Socios:** En esta perspectiva es importante el ¿cómo ve el cliente a la organización?, es importante centrarse en lo que la fundación requiere llevar a cabo para garantizar la retención de los socios y la incorporación de socios futuros para brindar sostenibilidad y permanencia de la organización.

En esta categoría se ofrece información de la percepción de los socios activos y honoríficos y en base a ello se definen indicadores que ayuden a responder las expectativas de los socios. De esto depende en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera, es importante dar el valor a esta categoría como parte esencial de la estrategia organizacional para buscar un enfoque en el socio, si el socio no está satisfecho, aun cuando los objetivos tengan buenos resultados, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

- **Perspectiva de Procesos Internos:** En esta categoría se identificaron cuatro macro procesos que deben ser articulados y gestionados por la Fundación Chimborazo de New York para cumplir con la propuesta de labor social de la Fundación. Estos son los procesos de “Gestión de Cobertura”, “Gestión de Proyectos”, “Gestión de Recursos” y “Gestión Evaluación y Control”.
- **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje:** En esta perspectiva se dará a conocer la importancia de varios elementos claves que participan en los procesos de la Fundación, estos recursos son:

Capital Humano: Desarrollando una cultura de solidaridad y trabajo en equipo por parte de los socios de la fundación.

Clima Organizacional: Parte importante de los indicadores de BSC para alcanzar los objetivos estratégicos son los que están relacionados con el desarrollo y crecimiento de las personas en la organización, su medición indica cómo se sienten sus colaboradores trabajando para la Fundación, si se sienten identificados con sus valores y las percepciones que tienen acerca de las oportunidades de cambio que pueden ayudar a mejorar la fundación.

Como se puede observar en las Perspectivas: Misión Organizacional, Socios y Procesos Internos se busca excelencia para alcanzar los objetivos de la Fundación, mientras que en la Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje el punto principal es el capital humano, considerado como el medio para alcanzar el nivel de excelencia y lograr los objetivos estratégicos.

4.2.4. Definición de Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos corresponden a los factores más importantes tomados del diagnóstico, distribuyéndoles a cada perspectiva para su mejor desarrollo.

Tabla 4-38: Perspectiva Misión Organizacional

FACTOR ESTRATÉGICO (FODA)	CONNOTACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
No se definen claramente la misión, visión, objetivos y principios institucionales.	Debilidad	Mejorar el direccionamiento estratégico de la Fundación estructurando la misión, visión, objetivos y principios institucionales.
No cuenta con una estructura orgánico – funcional por lo que el trabajo se recarga en directivos y algunas personas	Debilidad	Fortalecer la estructura orgánica y funcional de la Fundación Chimborazo de New York.
Las ayudas han beneficiado a muchos sectores, inclusive rompiendo barreras geográficas y sociales.	Fortaleza	Mejorar el enfoque de los grupos a quienes va dirigida la ayuda.

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Tabla 4-39: Perspectiva Socios

FACTOR ESTRATÉGICO (FODA)	CONNOTACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Los socios decidan renunciar a ser parte de la Fundación	Amenaza	Mejorar el grado de satisfacción de los Socios.
Existe escasez de recursos humanos lo que provoca un agotamiento de los actuales socios.	Debilidad	Incrementar el número de socios activos y honoríficos dentro de la Fundación.

La planificación, comunicación y gestión no es la adecuada dentro de la Fundación.	Debilidad	Mejorar la planificación, comunicación y gestión de la Fundación.
--	-----------	---

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)
Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Tabla 4-40: Perspectiva Procesos Internos

FACTOR ESTRATÉGICO (FODA)	CONNOTACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
No cuentan con enfoque de población objetivo.	Debilidad	Potencializar las capacidades de identificación de sectores vulnerables que requieran ayuda.
No cuentan con proyectos definidos.	Debilidad	Gestionar proyectos específicos acorde al sector identificado para la ayuda.
No existen recursos suficientes para generar proyectos sociales	Debilidad	Maximizar las actividades para recaudación de recursos.
No cuentan con mecanismos de evaluación y seguimiento del trabajo realizado.	Debilidad	Fortalecer el sistema de evaluación y seguimiento de los beneficiarios de la fundación.

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)
Elaborado por: Patricia Cáceres R.

Tabla 4-41: Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

FACTOR ESTRATÉGICO (FODA)	CONNOTACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Prestigio, imagen y experiencia institucional	Fortaleza	Mejorar la imagen institucional de la Fundación Chimborazo de New York
Trabajo en equipo con un ambiente social estable	Fortaleza	Fortalecer el trabajo en equipo mejorando el ambiente organizacional.
No existen ideologías políticas internas que generen distanciamiento entre sus socios.	Fortaleza	Mantener el respeto a la pluralidad de criterios e ideologías entre los socios.

Conocimiento de la realidad, necesidades y problemas sociales de la Ciudad de Riobamba y la provincia de Chimborazo	Fortaleza	Potencializar el conocimiento de la realidad, necesidades y problemas de la ciudad y provincia.
---	-----------	---

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)
Elaborado por: Patricia Cáceres R.

4.2.5. Definición de Metas e Indicadores.

Con los objetivos definidos en cada una de las perspectivas, se procede a determinar las metas e indicadores respectivos:

Tabla 4-42: Metas e Indicadores

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES
PERSPECTIVA MISION ORGANIZACIONAL		
Mejorar el direccionamiento estratégico de la Fundación estructurando la misión, visión, objetivos y principios institucionales.	A noviembre de 2017 contar con un documento que contenga el direccionamiento estratégico de la Fundación legalmente aprobado.	Documento elaborado y aprobado
Fortalecer la estructura orgánica y funcional de la Fundación Chimborazo de New York.	A noviembre de 2017 contar con un manual orgánico funcional de la Fundación legalmente aprobado.	Documento elaborado y aprobado.
Mejorar el enfoque de los grupos a quienes va dirigida la ayuda.	A septiembre de 2017 tener identificados 2 grupos a quienes dirigir la ayuda.	Número de grupos identificados según la base de datos elaborada para el efecto.
PERSPECTIVA DE SOCIOS		
Mejorar el grado de satisfacción de los Socios.	A abril del 2018 contar con un 80% de satisfacción de los socios.	Número de socios satisfechos / total de socios * 100
Incrementar el número de socios activos y honoríficos dentro de la Fundación.	Hasta diciembre del 2020 incrementar 2 socios por año.	Número de socios activos y honoríficos.
Mejorar la planificación,	A noviembre del 2017 contar	Documento elaborado

comunicación y gestión de la Fundación.	con un modelo de gestión para la Fundación.	y aprobado.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
Potencializar las capacidades de identificación de sectores vulnerables que requieran ayuda.	Hasta diciembre del 2020 realizar un estudio de situación socio – económica – académica por año.	Informes con resultados de los estudios
Gestionar proyectos específicos acorde al sector identificado para la ayuda.	Hasta diciembre del 2020 gestionar un proyecto por año.	Cartas compromiso por parte de la Fundación
Maximizar las actividades para recaudación de recursos.	Hasta diciembre del 2020 incrementar los ingresos de la Fundación en un 10% por año.	(Ingresos del año actual / Ingresos del año anterior -1) * 100
Fortalecer el sistema de evaluación y seguimiento de los beneficiarios de la fundación.	A septiembre de 2017 contar con una base de datos de evaluación y seguimiento de beneficiarios.	Base de datos
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE		
Mejorar la imagen institucional de la Fundación Chimborazo de New York	A abril del 2019 contar con un nivel de posicionamiento del 70%	Estudio de posicionamiento
Fortalecer el trabajo en equipo mejorando el ambiente organizacional.	A abril del 2019 incrementar el grado de satisfacción con el ambiente organizacional en un 70%.	Estudio de satisfacción del ambiente organizacional
Mantener el respeto a la pluralidad de criterios e ideologías entre los socios.	A abril del 2019 obtener resultado de mínimo el 70% de respuestas positivas a la pregunta “Considera que existe respeto a la pluralidad de criterios e ideologías entre los socios”	Resultados del estudio
Potencializar el conocimiento de la realidad, necesidades y	A noviembre del 2018 contar con información básica de	Base de datos

problemas de la ciudad y provincia.	necesidades y problemas de beneficiarios de la ciudad y provincia.	
-------------------------------------	--	--

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)
Elaborado por: Patricia Cáceres R.

4.2.6. Definición de Iniciativas y Responsables.

Una vez definidas las metas e indicadores, se estructura las iniciativas necesarias para la su consecución y los responsables de su cumplimiento, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 4-43: *Iniciativas y Responsables*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS	RESPONSABLES
PERSPECTIVA MISIÓN ORGANIZACIONAL		
Mejorar el direccionamiento estratégico de la Fundación estructurando la misión, visión, objetivos y principios institucionales.	Realizar un diagnóstico situacional de la fundación así como también un análisis de sus antecedentes, carencias y limitaciones para en base a ello estructurar el requerimiento.	Directivos
Fortalecer la estructura orgánica y funcional de la Fundación Chimborazo de New York.	Identificación el recurso humano con el que cuenta la Fundación. Conocimiento de las actividades que realiza la Fundación. Definición de los cargos y funciones de los directivos.	Directivos
Mejorar el enfoque de los grupos a quienes va dirigida la ayuda.	Conocimiento de grupos vulnerables de la Ciudad de Riobamba y provincia de Chimborazo. Análisis socio, económico y académico de las personas desfavorecidas de la ciudad y provincia definidas. Definir los grupos a quienes irá dirigida la ayuda.	Directivos

PERSPECTIVA DE SOCIOS		
Mejorar el grado de satisfacción de los Socios.	<p>Realizar una encuesta de monitoreo para identificar el nivel de satisfacción de los socios.</p> <p>Mejorar las relaciones intra e inter personales de los socios y directivos de la Fundación con la organización de actividades de integración.</p> <p>Contar con una base de datos con todos los socios de la Fundación con sus fechas de onomástico, para hacer llegar el respectivo saludo en este día especial.</p>	<p>Directivos</p> <p>Directivos</p> <p>Coordinador de Asuntos Sociales</p>
Incrementar el número de socios activos y honoríficos dentro de la Fundación.	<p>Promocionar las actividades que realiza la Fundación Chimborazo de New York a través de medios de comunicación tradicionales y redes sociales, motivando a ser parte de su loable labor. En los eventos realizados por la Fundación, los directivos tendrán como misión la inclusión de dos socios nuevos anuales, con el apoyo de los socios actuales.</p>	<p>Directivos</p>
Mejorar la planificación, comunicación y gestión de la Fundación.	<p>Diseñar un Modelo de Gestión basado en el BSC para la Fundación Chimborazo de New York, como herramienta que dirija su accionar.</p> <p>Se mantendrán informados a los socios a través de las redes sociales sobre las actividades desarrolladas por la Fundación.</p> <p>Se enviará a los socios por medio de correos electrónicos un informe detallado de las actividades y evidencias que respalden las labores realizadas por la Fundación, así como también el listado de beneficiarios y resultados obtenidos, de forma anual.</p>	<p>Directivos</p>

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
Potencializar las capacidades de identificación de sectores vulnerables que requieran ayuda.	Realizar estudios permanentes sobre situación socio – económica – académica de personas desfavorecidas de la ciudad de Riobamba y provincia de Chimborazo, que facilite la determinación de la población a beneficiarse. Los socios de la Fundación radicados en Ecuador, visitarán, fundaciones, instituciones, colegios, organizaciones donde se identifiquen sectores desfavorecidos de la ciudad y provincia, recabando información relevante para que los Directivos y socios establecidos en EEUU tomen la decisión sobre a qué sector se dirigirá la ayuda.	Directivos, Socios
Gestionar proyectos específicos acorde al sector identificado para la ayuda.	Trabajar con la Reina de Riobamba en proyectos identificados como prioritarios a criterio de la Fundación. Destinar la ayuda a un lugar específico en donde sean identificadas personas con mayor desventaja en Riobamba y Chimborazo.	Directivos Reina de Riobamba
Maximizar las actividades para recaudación de recursos.	Incrementar la cuota anual de los socios en un 10%, destinado al transporte de los socios a los eventos de gala y a otras actividades organizadas por la Fundación.	Directivos, Socios
Fortalecer el sistema de evaluación y seguimiento de los beneficiarios de la fundación.	Elaborar un sistema de evaluación y seguimiento con parámetros de medición que permitan cumplir con este objetivo.	Directivos, Socios
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
Mejorar la imagen institucional de la	Mantener una mayor comunicación entre directivos y socios de la Fundación	Directivos, Socios

Fundación Chimborazo de New York	<p>para proyectar solidez organizacional.</p> <p>Comunicar a través de los medios masivos el trabajo realizado por la Fundación Chimborazo de New York.</p> <p>Incluir el logotipo institucional en todo material que se entregue en las actividades que realiza la Fundación.</p>	Directivos, Socios, GAD Riobamba
Fortalecer el trabajo en equipo mejorando el ambiente organizacional.	<p>Crear comisiones entre los socios con especificaciones de las actividades a desempeñar, estas comisiones serán rotativas entre todos los socios de la Fundación.</p>	Directivos, Socios
Mantener el respeto a la pluralidad de criterios e ideologías entre los socios.	<p>En los eventos de integración de los socios, se desarrollarán actividades tradicionales que representen a las diferentes nacionalidades que integran la Fundación Chimborazo de New York.</p> <p>Toda idea, aporte, iniciativa, generada entre los socios será analizada por los Directivos para su aprobación, respetando sus diferencias.</p>	Directivos, Socios
Potencializar el conocimiento de la realidad, necesidades y problemas de la ciudad y provincia.	<p>Se realizará una base de datos con información socio – económica y académica detallada de las personas beneficiarias de la Fundación.</p> <p>Visitas a los centros elegidos como beneficiarios para evaluar los resultados obtenidos luego de las donaciones.</p> <p>Capacitaciones a las personas beneficiadas así como también a quienes forman parte de su entorno.</p> <p>Realizar estudios a nivel de ciudad y provincia para identificar las necesidades existentes.</p>	Directivos, Socios

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres

4.2.7. MAPA ESTRATÉGICO

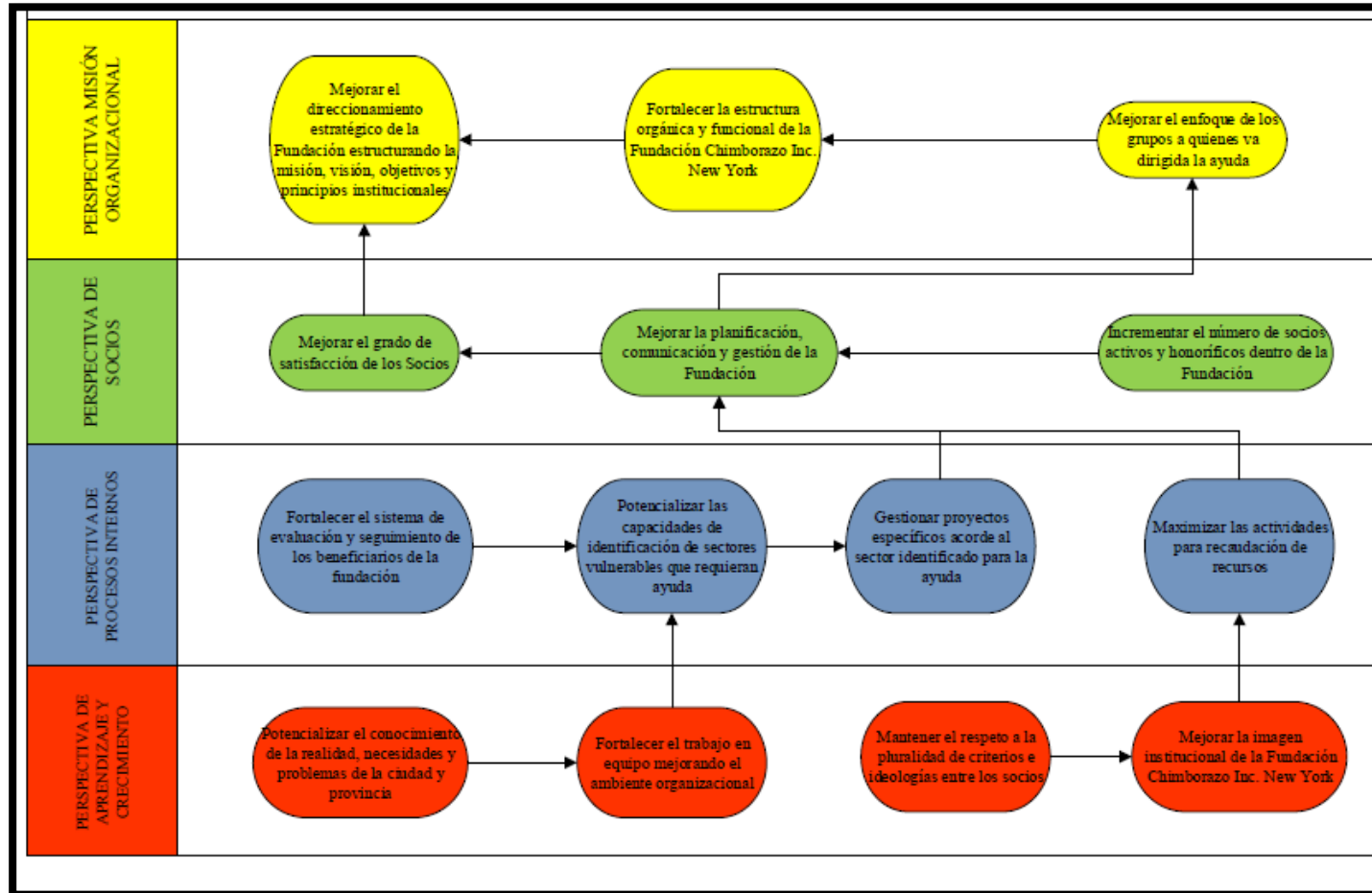


Figura 4-8 Mapa Estratégico Fundación Chimborazo de New York

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Patricia Cáceres R

4.2.8. Tablero de Comando.

Tabla 4-44 Tablero de comando

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA FUNDACIÓN CHIMBORAZO DE NEW YORK

Visión:

“Ser una organización sin fines de lucro confirmando nuestros esfuerzos por las personas desfavorecidas y el equilibrio coherente entre acción y compromiso ético como los ejes básicos que direccionen nuestro desarrollo organizacional, a través de proyectos sostenibles, alianzas estratégicas, asegurando mejores condiciones de vida y contribuyendo significativamente a la lucha por la justicia social, integrando la diversidad de criterios y aportaciones de quienes formamos la Fundación Chimborazo de New York y con quienes trabajamos, manteniendo nuestra integridad humana”

Misión:

“Mejorar las condiciones de vida de las personas desfavorecidas de la Ciudad de Riobamba y la Provincia de Chimborazo en Ecuador, direccionando nuestros esfuerzos al mejoramiento de la educación, salud y pobreza, en armonía con el medio ambiente, involucrando a los socios como eje principal en la consecución de los objetivos, actuando con honestidad, calidad humana, solidaridad, desinterés, y trabajo en equipo, que aseguren el cumplimiento de la misión”

ESTRATEGIA FUNCIONAL:						
Objetivos	Indicadores	Línea de Base	Metas		Iniciativas	
			Planificación	Ejecución		
PERSPECTIVA MISIÓN ORGANIZACIONAL						
Mejorar el direccionamiento estratégico de la Fundación estructurando la misión, visión, objetivos y principios institucionales.	Documento elaborado y aprobado	No posee direccionamiento estratégico	A noviembre de 2017 contar con un documento que contenga el direccionamiento estratégico de la Fundación legalmente aprobado.	Ejecutado en un 80% (Documento elaborado, falta aprobación)	Realizar un diagnóstico situacional de la fundación así como también un análisis de sus antecedentes, carencias y limitaciones para en base a ello estructurar el requerimiento.	
Fortalecer la estructura orgánica y funcional de la Fundación Chimborazo de New York.	Documento elaborado y aprobado	Posee un organigrama estructural pero no funcional	A noviembre de 2017 contar con un manual orgánico funcional de la Fundación legalmente aprobado.	Propuesto, esperando aprobación	Identificación el recurso humano con el que cuenta la Fundación. Conocimiento de las actividades que realiza la Fundación. Definición de los cargos y funciones de los directivos.	
Mejorar el enfoque de los grupos a quienes va dirigida la	Número de grupos identificados según la base	Tiene establecido como grupos beneficiarios a	A septiembre de 2017 tener identificados 2 grupos a quienes dirigir la ayuda.	Los socios honoríficos junto con los Socios y	Conocimiento de grupos vulnerables de la Ciudad de Riobamba y provincia de Chimborazo. Análisis socio, económico y académico de las personas desfavorecidas de la ciudad y provincia definidas.	

ayuda.	de datos elaborada para el efecto.	niños, adultos mayores y personas con discapacidad, en un amplio segmento, sin especificaciones concretas.		Directivos que visitaron en Abril y Agosto la ciudad de Riobamba, acudieron personalmente a las instalaciones de la Casa de la Caridad para evidenciar sus necesidades, ejecutado 100%	Definir los grupos a quienes irá dirigida la ayuda.
PERSPECTIVA SOCIOS					
Mejorar el grado de satisfacción de los Socios.	Número de socios satisfechos / total de socios * 100	A pesar de que el 62% de socios están muy satisfechos, existe un 23% de socios que	A abril del 2018 contar con un 80% de satisfacción de los socios	En proceso	Realizar una encuesta de monitoreo para identificar el nivel de satisfacción de los socios. Mejorar las relaciones intra e inter personales de los socios y directivos de la Fundación con la organización de actividades de integración. Contar con una base de datos con todos los socios de la Fundación con sus fechas de onomástico, para hacer

		no están satisfechos y un 4% muy insatisfechos			llegar el respectivo saludo en este día especial.
Incrementar el número de socios activos y honoríficos dentro de la Fundación.	Número de socios activos y honoríficos	A marzo de 2017, la Fundación contaba con 25 socios tanto activos como honoríficos.	Hasta diciembre del 2020 incrementar 2 socios por año	A Septiembre de 2017 se integraron a 5 socios honoríficos gracias a su colaboración.	Promocionar las actividades que realiza la Fundación Chimborazo de New York a través de medios de comunicación tradicionales y redes sociales, motivando a ser parte de su loable labor. En los eventos realizados por la Fundación, los directivos tendrán como misión la inclusión de dos socios nuevos anuales, con el apoyo de los socios actuales.
Mejorar la planificación, comunicación y gestión de la Fundación.	Documento elaborado y aprobado	La Fundación no cuenta con un modelo de gestión	A noviembre del 2017 contar con un modelo de gestión para la Fundación	Documento elaborado en un 100%, esperando aprobación.	Diseñar un Modelo de Gestión basado en el BSC para la Fundación Chimborazo de New York, como herramienta que dirija su accionar. Se mantendrán informados a los socios a través de las redes sociales sobre las actividades desarrolladas por la Fundación. Se enviará a los socios por medio de correos electrónicos un informe detallado de las actividades y evidencias que respalden las labores realizadas por la Fundación, así como también el listado de beneficiarios y resultados obtenidos, de forma anual.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
Potencializar las	Informes con	La Fundación	Hasta diciembre del	Se han	Realizar estudios permanentes sobre situación

capacidades de identificación de sectores vulnerables que requieran ayuda.	resultados de los estudios	no cuenta con estudios socio-económicos-académicos de sectores vulnerables de Riobamba ni Chimborazo.	2020 realizar un estudio de situación socio – económica – académica por año.	realizado los estudios correspondientes a los dos grupos enfocados y se tiene resultados de situación económica, académica y social de los beneficiarios.	socio – económica – académica de personas desfavorecidas de la ciudad de Riobamba y provincia de Chimborazo, que facilite la determinación de la población a beneficiarse. Los socios de la Fundación radicados en Ecuador, visitarán, fundaciones, instituciones, colegios, organizaciones donde se identifiquen sectores desfavorecidos de la ciudad y provincia, recabando información relevante para que los Directivos y socios establecidos en EEUU tomen la decisión sobre a qué sector se dirigirá la ayuda.
Gestionar proyectos específicos acorde al sector identificado para la ayuda.	Cartas compromiso por parte de la Fundación	La Fundación no tiene identificado sectores específicos de ayuda, pues los beneficiarios son elegidos por decisión de los socios.	Hasta diciembre del 2020 gestionar un proyecto por año.	Ejecutado el proyecto Luz de Esperanza en un 100%. Casa de la Caridad en Penipe en ejecución 100 donaciones y apadrinamientos en proceso.	Trabajar con la Reina de Riobamba en proyectos identificados como prioritarios a criterio de la Fundación. Destinar la ayuda a un lugar específico en donde sean identificadas personas con mayor desventaja en Riobamba y Chimborazo.

Maximizar las actividades para recaudación de recursos.	Hasta diciembre del 2020 incrementar los ingresos de la Fundación en un 10% por año.	(Ingresos del año actual / Ingresos del año anterior - 1) * 100	Hasta diciembre del 2020 incrementar los ingresos de la Fundación en un 10% por año.	Está en análisis, previa aprobación	Incrementar la cuota anual de los socios en un 10%, destinado al transporte de los socios a los eventos de gala y a otras actividades organizadas por la Fundación.
Fortalecer el sistema de evaluación y seguimiento de los beneficiarios de la fundación.	A septiembre de 2017 contar con una base de datos de evaluación y seguimiento de beneficiarios.	Base de datos	A septiembre de 2017 contar con una base de datos de evaluación y seguimiento de beneficiarios.	Ejecutado 100%, existe una base de datos con información básica de los beneficiarios.	Elaborar un sistema de evaluación y seguimiento con parámetros de medición que permitan cumplir con este objetivo.
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE					
Mejorar la imagen institucional de la Fundación Chimborazo de New York	Estudio de posicionamiento	No existen estudios realizados	A abril del 2019 contar con un nivel de posicionamiento del 70%	Por ejecutar.	Mantener una mayor comunicación entre directivos y socios de la Fundación para proyectar solidez organizacional. Comunicar a través de los medios masivos el trabajo realizado por la Fundación Chimborazo de New York. Incluir el logotipo institucional en todo material que se entregue en las actividades que realiza la Fundación.
Fortalecer el	Estudio de	No existen	A abril del 2019	Se ejecutarán	Crear comisiones entre los socios con especificaciones de

trabajo en equipo mejorando el ambiente organizacional.	satisfacción del ambiente organizacional	estudios realizados.	incrementar el grado de satisfacción con el ambiente organizacional en un 70%.	en el tiempo establecido.	las actividades a desempeñar, estas comisiones serán rotativas entre todos los socios de la Fundación.
Mantener el respeto a la pluralidad de criterios e ideologías entre los socios.	Resultados del estudio	No existen estudios.	A abril del 2019 obtener resultado de mínimo el 70% de respuestas positivas a la pregunta “Considera que existe respeto a la pluralidad de criterios e ideologías entre los socios”	Se ejecutarán en el tiempo establecido.	En los eventos de integración de los socios, se desarrollarán actividades tradicionales que representen a las diferentes nacionalidades que integran la Fundación Chimborazo de New York. Toda idea, aporte, iniciativa, generada entre los socios será analizada por los Directivos para su aprobación, respetando sus diferencias.
Potencializar el conocimiento de la realidad, necesidades y problemas de la ciudad y provincia.	Base de datos.	No existe información sobre el tema.	A noviembre del 2018 contar con información básica de necesidades y problemas de beneficiarios de la ciudad y provincia.	La base de datos está estructurada un 100% La visita a la Casa de la Caridad de Penipe fue ejecutada en 100%.	Se realizará una base de datos con información socio – económica y académica detallada de las personas beneficiarias de la Fundación. Visitas a los centros elegidos como beneficiarios para evaluar los resultados obtenidos luego de las donaciones. Capacitaciones a las personas beneficiadas así como también a quienes forman parte de su entorno. Realizar estudios a nivel de ciudad y provincia para identificar las necesidades existentes.

				<p>Las capacitaciones se coordinarán con las autoridades de la Escuela Nidia Jaramillo. Los estudios se desarrollarán de forma permanente, está ejecutado ya el primer estudio en un 100%</p>	
--	--	--	--	---	--

Fuente: Investigación de campo (Junio 2017)

Elaborado por: Patricia Cáceres R.

CONCLUSIONES

- El análisis situacional de la Fundación Chimborazo de New York, determinó la realidad organizacional por la que atraviesa la Institución, diagnóstico que permitió la construcción de la Matriz FODA, apoyada en el resultado de la Investigación de Campo.
- El Modelo de Gestión a incorporarse en la Fundación es el Balanced Scorecard, debido a sus características y estructura que permiten una gestión integral dentro de la Fundación, se realizaron las debidas modificaciones acorde a la realidad y necesidad de la misma.
- La implementación del Modelo de Gestión BSC se ha realizado con éxito en un 70%, la diferencia se la ejecutará en base a los tiempos estimados en las matrices.
- Se aplica el método t student previo a la comprobación de la hipótesis planteada.
- Se evidencia un mejoramiento en los procesos internos y externos de la Fundación, pues cuenta con segmentos específicos de beneficiarios, hacia quienes va dirigida la ayuda, de la misma forma la imagen se ha fortalecido gracias a la promoción que se hace en cada evento que se realiza a nombre de la fundación, el nivel de satisfacción de los socios ha mejorado, en sí se establece un 60% de mejoramiento en la gestión.

RECOMENDACIONES

- Realizar un diagnóstico situacional al menos una vez cada 3 años, basado en los cambios del entorno organizacional, esto permitirá una generación de información básica sobre la realidad de la Fundación.
- Continuar con el Modelo de Gestión del BSC como la herramienta de direccionamiento estratégico para la Fundación, pues su estructura hace de este modelo el más apropiado para la gestión integral de la organización.
- Los Directivos de la Fundación Chimborazo de New York, serán los responsables de hacer cumplir con la ejecución total del Modelo de Gestión.
- Gracias al resultado obtenido con el método t student, se comprueba la hipótesis planteada, por lo que se recomienda la ejecución del Balance Scorecard como modelo de Gestión para la Fundación Chimborazo de New York.
- La Fundación Chimborazo de New York, deberá efectuar los debidos estudios de seguimiento y evaluación de los proyectos, procesos y resultados obtenidos del apoyo brindado a personas e instituciones beneficiarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, T. (2011). *Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional*. Colombia: Legis.
- Análisis FODA*. (2015). Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de https://www.google.com.ec/search?q=matriz+foda&biw=1403&bih=710&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0CAYQ_AUoAWoVChMir8avjeTMyAIVBiYeCh08ywNC&dpr=0.9#imgrc=TfOawLtBuv7XjM%3a
12-03-2016
- Arboleda, G. (2003). *Proyectos, formulación, evaluación y control*. Quito: Publicaciones S.A.
- Armesto, M., & Esteve, A. (2012). *Empresa en el aula*. España: 1ra.ed., Editorial. Editex.
- Armstrong, G. & Kotler P. (2013). *Fundamentos de la Mercadotecnia*. México: 11.ed., Editorial Person.
- Blackell, R., Miniard, P., & Engel, J. (2002). *Comportamiento del Consumidor*. México: 9na.ed., Editorial Cengage Learning Editores.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. 2da.ed., Elsevier Editora Ltda.
- Cismil, P. (2010). *II INFORME NACIONAL DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO*. Recuperado el 02 de 05 de 2012, de http://www.undp.org.ec/odm/II_INFORME_NACIONAL.pdf
20-02-2016.
- Cobo J, (2014)., *Criterios del modelo europeo de calidad total y excelencia de la EFQM*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Comisión económica para América Latina y el Caribe- CEPAL. (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013*. Estados Unidos: Primera Edición, Editorial CEPAL.

Christ, K. (s.f.). *eHow*. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre_455218/
28-02-2016

Duane, M. (2009). *Administración estratégica una herramineta para la competitividad*. California: 2da Edición., Editorial South-Western Pub.

Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas : un enfoque interdisciplinar*. España: 1ra.ed., Editorial Paraninfo.

Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad FUNDIBEQ. (03 de 05 de 2017). *Comparación entre los modelos de Gestión Total: FUNDIBEQ*. Obtenido de https://cursospaíses.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/47212/mod_resource/content/0/Modulo_V/Comparacion_entre_modelos_de_gestion_de_calidad_total.pdf
15-01-2016

Iborra, M., & Dasí, A. (2007). *Fundamentos de dirección de empresas*. México: 1ra.ed., Editorial Paraninfo.

Instituto nacional de estadísticas y censos. INEC (s.f.). Recuperado el 09 de 10 de 2015, de <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
20-01-2016

- Kotler, P. (2011). *El Marketing según Kotler*. España. Editorial Paidós Ibérica.
- Lerna, A & Bárcenas, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. Mexico: Grupo Editor s.a.
- Méndez, C. (2011). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. México: 4ta.ed., Editorial Limusa.
- Ministerio del Interior Ecuador. Obtenido de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/migracion-en-chimborazo-facilita-los-tramites-a-usuarios-nacionales-y-extranjeros/>
02-02-2016
- Organización mundial de la salud oms. (2003). *Informe de Los Objetivos del Milenio*.
Obtenido de <http://www.who.int/whr/2003/en/Chapter2-es.pdf>
03-02-2016
- Paredes, G. (s.f.). *Perspectivas BSC*. Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de
<http://www.monografias.com/trabajos40/balanced-score-card/balanced-score-card2.shtml>
17-11-2016
- Pérez, L. (2007). *Marketing Social teoría y práctica*. México: Editorial Pearson.
- Rodríguez, J. (2013). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Editorial Cengage Learning.
- Ronda, G. (s.f.). *Gestiopolis*. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de
<http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/> 7-03-2016
- Secretaría nacional de planificación y desarrollo. SENPLADES. (5 de 12 de 2009-2013). *Plan Nacional de Buen Vivir*. Recuperado el 01 de 05 de 2012, de
<http://www.senplades.gov.ec/web/18607/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013>. 22-01-2016

Serna; H (2011). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: 10ma.ed., Editorial 3R Editores.

Stoner, J. Freeman E, Gilbert D., (2011). *Administración*. México: 6ta.ed., Editorial Pearson.

ANEXOS

ANEXO 1. DATOS HISTORICOS DE LA FUNDACION CHIMBORAZO INC. NEW YORK

1981 – 2017

AÑO	ACTIVIDADES	ESPECIFICACION DE DONACION - ACTIVIDADES	BENEFICIARIO	INVOLUCRADOS
1981	Elección	Se elige la primera directiva y la reina de la Asociación Srta. Kathy González		Socios de la Asociación
1982	Elección	Reelección del presidente, Srta Elizabeth Chávez reina de la Asociación		Socios de la Asociación
1983	Elección	Presidente el Ing. Hugo Domínguez		Socios de la Asociación
1984	Viaje	Viaja a Riobamba - Ecuador la primera comitiva para la condecoración a los mejores estudiantes de la ciudad de Riobamba, con su nuevo presidente Sr. Angel Chávez y la reina Srta. Susana Merizalde	Estudiantes de la Ciudad	Socios de la Asociación
	Donación	1 Televisor, set de 100 sábanas y cobijas	Hospital de niños Alfonso Villagómez	Socios de la Asociación
	Donación	1 Televisor	Escuela Simón Bolívar Riobamba	Socios de la Asociación
	Donación	200 sets de juguetes y caramelos	Niños de los mercados Santa Rosa y La Condamine de Riobamba	Socios de la Asociación
1985	Elección	Presidente Sr. Luis González y reina la Srta. Silvia Maldonado,		Socios de la Asociación
1986	Legalización	Presidente Sr. Hugo Domínguez y ante su renuncia asume el Sr. Guillermo Izurieta, reina la Srta. Cindy Samaniego (Primera Miss. Ecuador USA), Entra en vigencia los estatutos de la Asociación	Asociación de Chimboracenses residentes en New York	Socios de la Asociación
1987 1988	Elección	Presidenta Sra. Rosenda Arias, reina Srta. Ximena Lazzara, reforma de estatutos, se formaliza el Club Juvenil de la Fundación		Socios de la Asociación

	Baile anual	Construcción aula	Escuela Molina -Molina	Socios de la Asociación Sr. José Miguel Garcés Mesa
	Comidas típicas	14 Cunas de las cuales 4 cunas térmicas cuentan con cámara de oxígeno.	Hospital de niños Alfonso Villagómez	Socios de la Asociación
	Sesión extraordinaria (Estatutos)	65 dólares en efectivo para Aguinaldos navideños a los niños	Escuela Dr. Arnaldo Merino Muñoz	Socios de la Asociación
	Donación	1 Televisor a color y un VCR	Asilo de Ancianos Riobamba	Socios de la Asociación
1989	Elección	Presidente Sr. Guillermo Merizalde, reina Srta. Ximena Izurieta		Socios de la Asociación
	Donación	Dos equipos de laboratorio	Hospital de niños Alfonso Villagómez	Socios de la Asociación
1990	Elección	Presidente Sr. Enrique Rojas, reina Srta. Priscila Valencia, se celebra Décimo Aniversario de Fundación de la Asociación		Socios de la Asociación Instituciones privadas, públicas nacionales e internacionales
1997	Pase del Niño en New York	-	-	Socios de la Asociación
2001	Baile de exaltación y coronación a Miryam Rivera	-	-	Socios de la Asociación
	Donación	Camisetas y útiles de aseo	César Montesdeoca Liliana Montesdeoca	Socios de la Asociación
2004	Condecoración a mejores estudiantes riobambeños	Diplomas y medallas al mérito	Estudiantes de la Ciudad	Socios de la Asociación

	Donación	64 cobijas marca Vicuña	Asilo de Ancianos Riobamba	Socios de la Asociación
	Donación	250 dólares para alumbrado exterior	Asilo de Ancianos Riobamba	Socios de la Asociación
	Donación	800 fundas de caramelos	Niños de Riobamba y sus alrededores	Socios de la Asociación Ec. Gonzalo Valdiviezo (Prolac)
2005	Condecoración a mejores estudiantes riobambeños	Diplomas y medallas al mérito	Estudiantes de la Ciudad	Socios de la Asociación
	Donación	Ropa, juguetes, caramelos	Instituto Jaime Roldós Aguilera	Socios de la Asociación
	Donación	Beca a la mejor estudiante	Srta. Luz María Naula (Instituto Jaime Roldós Aguilera)	Socios de la Asociación
	Donación	Silla de ruedas, silla especial para baño y mercadería para venta	Marcela Rosero	Socios de la Asociación
	Donación	60 fundas de caramelos	Escuela Hugo Moreno	Socios de la Asociación
	Donación	130 fundas de caramelos	Red Educativa Chacabamba	Socios de la Asociación
	Donación	100 fundas de caramelos y juguetes	Fundación Corazao	Socios de la Asociación
	Donación	Ropa	Asilo de Ancianos Penipe	Socios de la Asociación
	Donación		Instituto Carlos Garbay	Socios de la Asociación

	Donación		Asilo de Ancianos	Socios de la Asociación
	Donación	Una computadora, 15 andadores, 3 sillas de ruedas	Instituto de Discapacidades de Riobamba	Socios de la Asociación Srta. Carla Marcela Quito
	Bodas de plata de la Asociación	-	-	Instituciones Nacionales, Internacionales Socios de la Asociación
2010	Donación	Ropa	Niños de bajos recursos económicos Riobamba	Socios de la Asociación
	Donación	100 colchas	Asilo de Ancianos Riobamba	Socios de la Asociación
2012	Condecoración a mejores estudiantes riobambeños	Diplomas y medallas al mérito	Estudiantes de la Ciudad	Socios de la Asociación
	Donación	Adecuación de 2 baterías sanitarias en sala de emergencia, cambio de cubierta y piso en sala de recreación, 51 cobijas de plaza y media, 150 metros de tela sábana, 65 metros de tela algodón, 2 conos de elástico	Hospital de Niños Alfonso Villagómez	Socios de la Asociación
	Donación	3 becas estudiantiles	Instituto Jaime Roldós Aguilera	Socios de la Asociación
	Donación	3 becas estudiantiles	Unidad Técnica Bilingüe Cap. Giovanni Calles	Socios de la Asociación
	Donación	Viveres y obra social	Iglesia San Antonio Barrio Loma de Quito en Riobamba	Socios de la Asociación
	Visita	Realizar estudio de reconstrucción de capilla	Asilo de Ancianos Riobamba	Socios de la Asociación

	Donación	Ayuda económica para trasplante de córnea	Bryan Jimenez	Socios de la Asociación Sra. June Parodi
2013	Reunión	Almuerzos y entrega de víveres a personas de escasos recursos económicos	Barrio Santa Rosa de Riobamba	Socios de la Fundación
	Visita	Entrega de obra de reconstrucción de una capilla	Hogar de Ancianos Riobamba	Socios de la Fundación
2014	Baile de Gala	-	-	Socios de la Fundación
	Donación	3 becas estudiantiles	Instituto Jaime Roldós Aguilera	Socios de la Fundación
	Donación	3 becas estudiantiles	Instituto Capitán Calle	Socios de la Fundación
	Donación	Equipamiento del parque de recreación	Escuela Alfredo Pérez	Socios de la Fundación
2015	Gala de beneficencia	Donación	Reina de Riobamba	Socios de la Fundación Reina de Riobamba
	Donación	Equipo para la toma de electrocardiogramas	Hogar de Ancianos Riobamba	Socios de la Fundación
2016	Visita	10 sillas de ruedas, 250 lentes, 200 audífonos, 50 bastones		Socios de la Fundación
2017	Condecoración a mejores estudiantes riobambeños	Diplomas y medallas al mérito (3 premios en efectivo)	Estudiantes de la Ciudad	Socios de la Asociación
	Condecoración a mejores estudiantes	Diplomas y medallas al mérito (3 Tablets)	Intituto Jaime Roldós Aguilera Colta	Socios de la Fundación

Cena de Gala en Honor a Reina de Riobamba	Búsqueda de padrinos y madras para el proyecto "A mi escuela con mi Padrino o Madrina"	Niños y niñas de bajos recursos económicos de Riobamba y sus comunidades	Socios de la Fundación Reina de Riobamba
Apadrinamientos Proyecto Luz de Esperanza	Apadrinamiento a 30 niños de la Escuela Nidia Jaramillo de Riobamba	Niños y niñas de bajos recursos económicos de la Escuela Nidia Jaramillo	Socios de la Fundación Reina de Riobamba Escuela Nidia Jaramillo
Donación de Kits escolares	Donación de 80 kits escolares a niños de bajos recursos de Riobamba	Niños y niñas de bajos recursos económicos de la ciudad de Riobamba, hijos de señoras trabajadoras en Serot y venta de bonice	Socios de la Fundación Reina de Riobamba

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Patricia Cáceres Ruiz

ANEXO 2 ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACION CONTINUA

ENCUESTA

Objetivo.- Identificar el grado de conocimiento y empoderamiento por parte de los socios de la Fundación Chimborazo Inc. New York en lo referente a la Gestión Organizacional.

La encuesta es personal, solicito de la manera más comedida sean respondidas todas las preguntas con la mayor veracidad y honestidad que a usted le caracteriza.

Vínculo relacional: 1 a 5 años ___ 6 a 10 años___ 11 a 15 años___ 16 a 20 años___
más de 20 años___

Sexo: Femenino___ Masculino___

Profesión: _____ Nacionalidad: _____

Tipo de relación con la Fundación: Socio ___ Socio Honorífico ___ Ex Socio ___

1. ¿Conoce usted la Misión de la Fundación Chimborazo Inc. New York?

Si: ___ No: ___ No Responde : ___

2. ¿Conoce usted la Visión de la Fundación?

Si: ___ No: ___ No Responde: ___

3. ¿A su criterio ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta su organización para retener o conseguir a sus socios?

4. ¿Cuenta la Fundación con un modelo de gestión o algún método de planificación?

Si: ___ No: ___ Desconoce : ___

5. ¿Conoce usted los resultados y el impacto de una donación por parte de la Fundación Chimborazo Inc. New York?

Si: ___ No: ___

6. A su criterio ¿Con cuáles de las áreas siguientes están relacionados los servicios que brindó su organización durante el pasado año?

Educación ___ Salud ___ Discapacidad física ___

Deporte ___ Discapacidad intelectual ___ Vivienda ___

Cultura ___ Medio Ambiente ___ Desastres Naturales

Servicios Sociales _____ Otra _____

7. ¿Cuál es la principal necesidad que atraviesa la Fundación?

8. ¿A qué poblaciones o beneficiarios se le brindó la ayuda por parte de su organización en los años pasados?

Infantes menores de 1 año	
Niños (as)	
Jóvenes	
Mujeres	
Hombres	
Personas de la Tercera Edad	
Mujeres víctimas de violencia	
Hombres víctimas de violencia	
Niños maltratados	
Huérfanos	
Personas con VIH (SIDA)	
Personas sin Hogar (Deambulantes)	
Pacientes de Salud Mental	
Desertores Escolares	
Familias	
Alcohólicos	
Personas con Discapacidad	
Desempleados	
Adictos a las drogas	
Adolescentes embarazadas	
Estudiantes	
Deportistas	
Otros (Especifique)	

9. Desde que usted tiene conocimiento de la existencia de la Fundación, ¿qué sector cree usted ha sido el más beneficiado con la ayuda recibida?

10. Con una palabra defina el aspecto más positivo de la Fundación

11. Con una palabra defina el aspecto más negativo de la Fundación

- _____
12. ¿La Fundación cuenta con un método de evaluación y seguimiento de las donaciones realizadas?
 Si: ____ No: ____ A veces: ____ No Responde
 :__

Califique de 1 a 5, siendo 1 el grado de menor satisfacción (importancia), y el 5 de mayor satisfacción (importancia) de los argumentos planteados.

13. ¿Se siente usted satisfecho con el trabajo realizado por la Fundación?
 Nada Satisfecho : ____ Poco Satisfecho : __ Indiferente : ____
 Satisfecho: __ Muy Satisfecho : __

14. En su opinión, ¿cuán importante sería para su organización mejorar las siguientes actividades en los próximos años?

Actividades	Nada Importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
Gestión de proyectos					
Gestión de recursos					
Soporte en la toma de decisiones					
Comunicación					
Estructura organizacional					
Estructura funcional					
Incremento de Socios					
Contar con infraestructura propia					

15. Se involucra usted en las actividades que realiza la Fundación Chimborazo Inc. New York
 Nunca__ Casi Nunca__ Indiferente__ Casi Siempre __ Siempre__
16. ¿Las actividades que realiza la Fundación son suficientes para generar recursos orientados a la ayuda requerida?
 Nada Satisfactorio__ Poco Satisfactorio__ Indiferente__
 Satisfactorio__ Muy Satisfactorio__
17. ¿Se siente usted satisfecho con la labor que realiza la Fundación Chimborazo Inc. New York?
 Nada Satisfactorio__ Poco Satisfactorio__ Indiferente__ Satisfactorio__
 Muy Satisfactorio__
 ¿Por qué?

18. ¿Está usted debidamente informado sobre todas las actividades que realiza la Fundación?

Nada Satisfactorio___ Poco Satisfactorio___ Indiferente___ Satisfactorio___

Muy Satisfactorio___

19. ¿Conoce profundamente a sus beneficiarios y donantes?

Nada___ Casi Nada___ Indiferente___ Poco___ Mucho___

20. Defina con sus palabras a la Fundación Chimborazo Inc. New York

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACION CONTINUA

SURVEY

Objective.- To identify the degree of knowledge and entrepreneurship of the members of the Chimborazo Foundation Inc. New York, in terms of Organizational Management.

The survey is personal, I request in the most measured way all the questions to be answered with the highest degree of truthfulness and honesty that characterizes you.

Association: 1 to 5 years _____ 6 to 10 years _____ 11 to 15 years _____ 16 to 20 years _____
20 years or more _____

Gender: Female _____ Male _____ Occupation: _____ Nationality:

Type of relationship with the Foundation: Active Member _____ Honorary Member _____
Former Member _____

1. Do you know the Mission of the Chimborazo Foundation?

Yes: _____ No: _____

2. Do you know the Vision of the Foundation?

Yes: _____ No: _____

3. At your discretion what are the difficulties the organization faces in regards to retaining or recruiting new members?

1. Does the Foundation have a management model or a planning method?

Yes: _____ No: _____

5. Do you know the results and impact of a donation by Fundación Chimborazo Inc. New York?

Yes: _____ No: _____

4. From your knowledge, to which of the following areas has the organization provided services during the past year?

Education _____ Health _____ Physical disability _____

Sports _____ Intellectual disability _____ Housing _____

Culture _____ Environment _____ Natural Disasters _____

Social Services _____ Other _____

5. What is the main need of the Foundation?

6. To which sector of the population or beneficiaries was the aid provided by your organization in past years?

Infants younger than 1 year _____

Children _____

Young boys _____

Women _____

Men _____

Senior Citizens _____

Women victims of violence _____

Men who are victims of violence _____

Mistreated children _____

Orphans _____

People with HIV (AIDS) _____

Homeless People _____

Mental Health Patients _____

School Dropouts _____

Families _____

Alcoholics _____

People with disabilities _____

Unemployed _____

Drug Addicts _____

Pregnant Teens _____

Students _____

Athletes _____

Other (Specify) _____

7. Since you are aware of the existence of the Foundation, which sector do you think has benefited the most from the assistance received?

8. With one word define the most positive aspect of the Foundation.

9. With one word define the most negative aspect of the Foundation

10. Does the Foundation have a method of evaluating and monitoring the donations made?

Rate from 1 to 5, with 1 being the least satisfied (importance), and 5 being the most satisfied (importance) of the arguments put forward.

11. Do you feel satisfied with the work done by the Foundation?

Nothing satisfied ___ Not satisfied ___ Indifferent ___
 Satisfied ___ Very satisfied ___

12. In your opinion, how important would it be for your organization to improve the following activities in the coming years?

Activities	Nothing important	Less important	Indifferent	Important	Very important
Project Management					
Resource Management					
Support in decision making					
Communication					
Organizational structure					
Functional structure					
Membership Increase					
Have its own infrastructure					

13. Are you involved in the activities carried out by the Chimborazo Foundation?

Never ___ Hardly ever ___ Indifferent ___ Almost always ___ Ever ___

14. Are the activities carried out by the Foundation sufficient to generate resources aimed for the required assistance?

Nothing satisfied ___ Not satisfied ___ Indifferent ___ Satisfied ___ Very satisfied ___

15. Are you satisfied with the work carried out by Fundación Chimborazo Inc. New York?

Nothing satisfied ___ Not satisfied ___ Indifferent ___ Satisfied ___ Very satisfied ___

Why?

16. Are you fully informed about all the activities carried out by the Foundation?

Nothing satisfied ___ Not satisfied ___ Indifferent ___ Satisfied ___ Very satisfied ___

17. Do you know beneficiaries and donors deeply?

Nothing ___ Almost nothing ___ Indifferent ___ Less ___ Much ___

18. Define in your own words the Fundación Chimborazo Inc. New York

THANK YOU FOR YOUR COOPERATION!