



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN
TARABITA DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA
DE SUCUMBÍOS”**

Tesis previa a la
obtención del grado de
Ingeniera Comercial.

AUTORA:

Reina Maritza Torres Alvarado

DIRECTOR:

Ing. Galo Eduardo Salcedo

**Loja – Ecuador
2014**

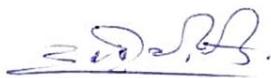
CERTIFICACIÓN

Ing. Com. Galo Eduardo Salcedo López; DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA Y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICO:

Que el trabajo de tesis titulado: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN TARABITA DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”, elaborado por la aspirante **Reina Maritza Torres Alvarado**, ha sido dirigido, orientado y revisado en todas sus partes, lo que cumple con los requisitos de forma y de fondo, por lo que autorizo su presentación ante el respectivo tribunal de grado.

Loja, Diciembre de 2014



.....

Ing. Com. Galo Eduardo Salcedo López

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Reina Maritza Torres Alvarado, declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de nuestra tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autora: Reina Maritza Torres Alvarado

Firma: 

Cédula: 210004606-5

Fecha: Diciembre de 2014.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Reina Maritza Torres Alvarado, declaro ser autora de la tesis titulada: "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN TARABITA DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS", como requisito para optar el grado de Ingeniera Comercial; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional;

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 05 días del mes de diciembre del dos mil catorce, firma la autora.

Firma: 

Autora: Reina Maritza Torres Alvarado

Cédula: 210004606-5

Dirección: Sucumbíos, Lago Agrio, Calle 9 de Octubre y Manabí N° 123.

Correo electrónico: reita22@hotmail.com

Teléfonos: 062830-146 / 0980358238

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Com. Galo Salcedo.

Tribunal de Grado: Dr. Luis Quizhpe Salinas, MAE.

Ing. Edison Espinosa Bailón

Ing. Carlos Rodríguez

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja, Modalidad de Estudios a Distancia, por brindarme la oportunidad de culminar con éxito mis estudios universitarios.

Un agradecimiento singular debo al Ing. Galo Salcedo López que, como director de esta tesis, me ha orientado, apoyado y corregido en mi labor investigativo con un interés y una entrega que han sobrepasado, con mucho, todas las expectativas que como alumna, deposité en su persona.

Un agradecimiento especial a la Fundación Tarabita por el apoyo institucional requerido para realizar la presente Tesis de grado.

Reina

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico al Dios de la vida, quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerza para seguir adelante y no desmayar ante los diversos problemas, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres y mi familia, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación quienes fueron, mi apoyo en todo momento; depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba, sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, porque con su apoyo moral, me han incentivado a seguir adelante a lo largo de toda mi vida.

A ti amor de mi vida que has sido mi fiel amigo y compañero, que me has ayudado a continuar, haciéndome vivir los mejores momentos de mi vida, gracias a ti Paul por tu cariño y comprensión.

Reina Maritza

a. TÍTULO

**”PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN
TARABITA DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE
SUCUMBÍOS”**

b. RESUMEN

El presente trabajo investigativo, tiene como objetivo general, realizar un plan estratégico para la Fundación “Tarabita” de la ciudad de Nueva Loja, Provincia de Sucumbíos, la que le permitirá alcanzar mayor competitividad frente a las organizaciones del sector.

A través de los métodos científico, bibliográfico, deductivo, inductivo, analítico - sintético, matemático y descriptivo y las técnicas de observación, entrevista a su directora ejecutiva, encuestas a sus 7 empleados y a una muestra representativa de 253 refugiados, se obtuvo información que permitió el análisis estratégico de la Fundación, donde se obtuvieron las principales fortalezas y oportunidades, así como sus debilidades y amenazas.

Para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, se emplearon los conocimientos administrativos obtenidos durante la fase de formación universitaria, que condujeron a la realización del análisis y diagnóstico preliminar de la fundación; el análisis externo a través del análisis PEST y las 5 Fuerzas de Porter, que en el presente estudio toman otras connotaciones, debido a la naturaleza de la organización que es sin fines de lucro. Con los resultados obtenidos en la matriz EFE, fue un indicador de **2,60**, que representa una organización con posición estratégica externa fuerte.

A través de las encuestas y entrevistas, las mismas que permitieron obtener información relevante de la Directora Ejecutiva, del criterio de 6 empleados y el criterio de 253 refugiados, permitió determinar la matriz EFI, arrojando un indicador de **2,11**, que significa que las debilidades son mayores a las fortalezas.

Se determinó la matriz de alto impacto, la que permitió descubrir los siguientes objetivos estratégicos:

- Impulsar micro emprendimientos, para generar oportunidades de trabajo para los refugiados.
- Fortalecimiento de la Estructura Organizacional de la Fundación para alcanzar los objetivos institucionales.
- Generar nuevas alianzas estratégicas para dar nuevos servicios.

En la presente propuesta se definieron para los tres objetivos estratégicos: el objetivo, meta, estrategia, política, táctica, actividades, presupuesto, responsable y el tiempo. Para la estrategia que trata sobre impulsar micro emprendimientos para generar oportunidades de trabajo, se requiere un año y una inversión de **\$ 650,00 USD**; para la estrategia que tiene que ver con el fortalecimiento de la estructura organizacional se ha estimado dos meses y una inversión de **\$1.050,00 USD** y para la estrategia de generar nuevas alianzas estratégicas para dar nuevos servicios, se requiere un año y una inversión de **\$660,00 USD**. El plan Estratégico para la Fundación “Tarabita”, requiere de una **inversión total de \$2.360,00USD**, que le permitan mejorar sus servicios.

Finalmente, se recomienda la implementación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico propuesto, para alcanzar mejores resultados.

SUMMARY.

This research work has as its overall goal, make a strategic plan for the Foundation "Tarabita" city of Nueva Loja, Sucumbíos Province, which will allow you to achieve greater competitiveness with industry organizations.

Through scientific, literature, deductive, inductive, synthetic analytical, mathematical and descriptive methods, and techniques of observation, interviewing its executive director, surveys its 7 employees and a representative sample of 253 refugees, information was obtained that allowed strategic analysis of the Foundation where the main strengths and opportunities as well as weaknesses and threats were obtained.

Order to achieve these strategic objectives, administrative skills obtained were used during the university education, leading to the completion of the analysis and preliminary assessment of the foundation; external analysis through PEST analysis and Porter's 5 Forces, which in this study take other connotations, due to the nature of the organization is nonprofit. With the results obtained in the EFE Matrix, was an indicator of 2.60, which represents an organization with strong external strategic position.

Through surveys and interviews, which allowed them to obtain relevant information from the Executive Director, the criterion of 6 employees and the criterion of 253 refugees, revealed the IFE Matrix, throwing an indicator of 2.11, which means that the weaknesses outweigh the strengths.

High-impact matrix was determined, which allowed to discover the following strategic objectives:

- To promote micro enterprises to generate employment opportunities for refugees
- Strengthening the Organizational Structure of the Foundation to achieve corporate goals
- Generate new strategic alliances to provide new services.

In this proposal were defined for the three strategic objectives: the objective, goal, strategy, policy, tactics, activities, budget, responsible and time. Strategy for dealing promote micro enterprises to generate employment opportunities, a year and a \$ 650,00 USD is required; to the strategy that has to do with strengthening the organizational structure has been estimated two months and an investment of \$ 1.050,00 USD and the strategy of creating new strategic alliances to provide new services, required a year and an investment of \$ 660,00 USD. The strategic plan for the "Tarabita" Foundation requires a total investment of \$ 2.360,00 USD, enabling it to improve its services.

Finally, implementation, monitoring and evaluation of the proposed Strategic Plan is recommended to achieve better results.

c. INTRODUCCIÓN

La Fundación Tarabita que viene prestando sus servicios por algunos años, en nuestra provincia, la misma que ha venido realizando sus actividades administrativas, de forma empírica sin la aplicación de procesos técnicos, que contribuyan al logro de objetivos a largo plazo y a la permanencia de la fundación en nuestra provincia, sirviendo a los desplazados que más necesitan de sus servicios.

Actualmente la Fundación no cuenta con un plan estratégico, donde estén establecidos los objetivos a cumplir, carece de misión, visión valores y filosofía empresarial que contribuyan a que el grupo de trabajo que labora en la fundación oriente sus esfuerzos hacia un fin común. Adicionalmente de acuerdo a conversación mantenida con la señora Son soles Pérez Directora Ejecutiva de la Fundación Tarabita, no se cuenta con una matriz FODA, con una estructura organizacional la que refleje los niveles jerárquicos, organigrama estructural y funcional con todos los cargos existentes actualmente, así también no se posee un manual de funciones para el equipo de trabajo de la fundación. La Directora de la Fundación viene realizando sus actividades inherentes a nivel directivo, de forma rudimentaria, de acuerdo a sus conocimientos adquiridos en su experiencia.

Para enfrentar esta realidad, se propone la realización de un plan estratégico para la Fundación Tarabita de la ciudad de Nueva Loja.

El presente estudio, emplea diferentes técnicas de la investigación para realizar la planificación estratégica, utilizando la herramienta de análisis FODA, que responde a situaciones del ámbito externo e interno y que da origen a la identificación de los objetivos estratégicos.

La investigación comprende una estructura secuencial y sistemática, que empieza con el Marco Referencial y Teórico en el cual se detalla de forma sistemática la revisión de literatura con los principales conceptos que sustentan el desarrollo de esta investigación; a continuación los Materiales, Métodos y

Técnicas; seguidamente se presentan los Resultados los cuales describen los indicadores y hallazgos principales, que permitieron identificar los objetivos estratégicos que se proyecta implementar.

A continuación se presenta la discusión, en la cual se describen los objetivos estratégicos a implementar como son: impulsar micro emprendimientos, para generar oportunidades de trabajo para los refugiados; fortalecimiento de la estructura organizacional de la Fundación Tarabita para alcanzar los objetivos institucionales; y generar nuevas alianzas estratégicas para dar nuevos servicios. Al finalizar se detallan las conclusiones y recomendaciones que salieron de la investigación y se ponen a consideración de la Directora Ejecutiva de la Fundación Tarabita para su implementación.

A la espera que este trabajo investigativo, sirva de referencia para futuros estudios de planificación estratégica para organizaciones sin fines de lucro.

d. REVISIÓN DE LITERATURA.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN DE REFUGIADOS EN ECUADOR.

Ecuador es el país con el mayor número de refugiados en América Latina. Acoge actualmente a más de 56.000 refugiados reconocidos por el Gobierno ecuatoriano, en su mayoría personas que han huido del conflicto del vecino país Colombia. El 60% de la población refugiada en Ecuador vive en zonas urbanas y la mayoría del 40% restante permanece cerca de la frontera Norte, en regiones poco desarrolladas y aisladas, con limitados servicios básicos e infraestructura. En el país existe un flujo continuo de entrada de población refugiada; se estima que alrededor de 1.300 personas al mes, entran a Ecuador especialmente por la frontera Norte.

Las provincias amazónicas se han desarrollado alrededor de la explotación petrolera y los incentivos estatales para acceder a tierras de cultivo; es así que en la provincia de Sucumbíos, produce el 5,90% del PIB nacional, aunque el 70% de la población tiene necesidades básicas insatisfechas (INEC, 2010), el doble que en el resto del país. Aunque Sucumbíos tiene el 60% de la frontera norte de Ecuador, sólo hay dos vías asfaltadas de acceso y un paso fronterizo oficial.

Con 13.139 refugiados y 2.330 solicitantes de asilo, Sucumbíos es la primera provincia de frontera en número de población refugiada, la cual cuenta con el 99% son de origen colombiano.¹

Menos de la mitad de sus 174.522 habitantes —censo 2010— vive en entornos urbanos. El 60% de la población de las 41 comunidades de frontera son refugiados. En 2011, la Dirección de Refugio del estado ecuatoriano admitió a

¹Datos Dirección de Refugio 31/03/2012

trámite y registró 2.285 nuevos solicitantes que vivían en las provincias de Sucumbíos y Orellana, lo que supone una media de 190 por mes².

La fundación Tarabita, se constituye por medio de la aprobación de los estatutos a través del MIES, el 07 de abril del 2010, quedando legalmente constituida como una organización de derecho privado, sin ánimo de lucro y con la finalidad social, con plena capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones, regulada por las disposiciones contenidas en el Código Civil vigente, en la Ley y demás normas legales pertinentes. Su domicilio es en la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, en la Avda. Francisco de Orellana y avenida Circunvalación. Sus miembros fundadoras son Posada Villa María Helena, Torres Alvarado Rosana Noemí, Pérez Albiña Sonsoles.

LAS INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO.

Las Instituciones Sin Fines de Lucro (ISFL), u Organismos Sin Fines de Lucro (ONG), constituyen una fuerza económica importante y cada vez mayor en todos los países del mundo. En efecto, en numerosas partes del mundo, como producto de los cambios registrados en las comunicaciones de nuevas presiones populares y de un cuestionamiento cada vez mayor de la capacidad de los gobiernos para resolver por sí solos los problemas sociales y económicos apremiantes, parece estar desarrollándose actualmente un auge en enorme escala de la actividad privada y voluntaria organizada lo que el analista Salomón ha denominado “una revolución mundial de las asociaciones”³

DEFINICION DE LAS INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO.

“Las instituciones sin fines de lucro, son entidades jurídicas o sociales creadas para producir bienes y servicios, cuyo estatuto jurídico no les permite ser fuente de ingreso, beneficio u otra ganancia financiera para las unidades que las

² Datos Dirección de Refugio 31/12/2011

³Unidas, N. (2007). Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales

establecen, controlan o financian. En la práctica, sus actividades productivas tienen que generar excedentes o déficit, pero los posibles excedentes que obtengan no pueden traspasarse a otras unidades institucionales”⁴

CARACTERISTICAS DE LAS INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO.

“Entre las características peculiares de las instituciones sin fines de lucro u organizaciones sin fines de lucro que justifican esa identificación especial figuran las que siguen:

Carácter no lucrativo.-Aunque muchas, pueden obtener utilidades, no están organizadas con fines de lucro y no pueden distribuir entre sus directores o administradores ninguna parte de las utilidades que obtengan.

Producción de bienes públicos.- Si bien a menudo producen bienes privados que se venden en el mercado, también producen típicamente bienes colectivos que se financian por otros medios.

Estructuras de dirección.-Sus órganos de dirección no resultan de elección pública y raras veces reciben remuneración, las entidades sin fines de lucro, por tanto son tipos de unidades con administración diferente.

Estructura de los Ingresos.-Las fuentes de los ingresos de las entidades sin fines de lucro también se diferencian de las del gobierno y de las empresas con fines de lucro. En particular, incluyen importantes aportaciones voluntarias de tiempo y dinero.

Personal.- El personal de las entidades sin fines de lucro también es diferente y a menudo incluyen una cantidad importante de voluntarios.

⁴Unidas, N. (2007). Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales

Fuentes de Capital.- como no pueden distribuir sus beneficios, no pueden atraer capital accionario.

Régimen fiscal.- Las entidades sin fines de lucro suelen estar exentas de impuestos sobre la renta de las sociedades y pueden estar exentadas también de otros impuestos como los que gravan las ventas o el patrimonio.

Régimen Jurídico.- Las entidades sin fines de lucro están sujetas muchas veces a disposiciones legales especiales referentes a la composición de sus órganos de dirección, sus fines, sus ingresos, su aportación en actividades políticas, la remuneración de su personal y sus normas en materia de contabilidad y presentación de informes.

Falta de poderes soberanos.- A pesar de que muchas veces reciben apoyo económico gubernamental, las entidades sin fines de lucro carecen de la característica que define a las entidades estatales es decir “facultades coercitivas sobre todas las personas que residen o desarrollan sus actividades en un territorio determinado.

Relativa independencia de las presiones políticas.- Las entidades sin fines de lucro, actúan con una independencia considerablemente mayor respecto de las presiones políticas que las unidades gubernamentales.”⁵

CONCEPTO DE FUNDACIÓN.

“Las fundaciones son organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.

Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus Estatutos y, en todo caso, por la Ley. Las fundaciones deberán perseguir fines de interés general, como pueden ser, entre otros, los de defensa de los derechos humanos,

⁵Unidas, N. (2007). Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales

de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico.

La finalidad fundacional debe beneficiar a colectividades genéricas de personas. Tendrán esta consideración los colectivos de trabajadores de una o varias empresas y sus familiares. En ningún caso podrán constituirse fundaciones con la finalidad principal de destinar sus prestaciones al fundador o a los patronos, a sus cónyuges o personas ligadas con análoga relación de afectividad, o a sus parientes hasta el cuarto grado inclusive, así como a personas jurídicas singularizadas que no persigan fines de interés general.”⁶

Una organización sin ánimo de lucro (OSAL), también conocida como organización sin fines de lucro (OSFL), organización no lucrativa (ONL), o entidad sin ánimo de lucro (ESAL), es una entidad cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico sino que principalmente persigue una finalidad social y/o altruista y/o humanitaria y/o comunitaria. Este tipo de instituciones por lo general se financian gracias a ayudas y donaciones derivada de personas físicas, empresas, e instituciones y organizaciones de todo tipo, y en algunos casos (aunque no en todos) también se reciben ayudas estatales puntuales o regulares (en forma de subsidios, usufructo de fincas, exoneraciones fiscales o aduaneras, etc.).⁷

⁶<http://www.madrid.org/>

⁷http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_sin_%C3%A1nimo_de_lucro

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

PLAN.

“La palabra “plan”, tiene su origen etimológico en el latín. Así, podemos saber que en concreto emana del vocablo latino *planus* que puede traducirse como “plano”.

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Un plan económico se encarga de la gestión de la actividad económica de una empresa, un sector o una región; Un plan de inversiones establece el destino que se les dará a los recursos financieros de una empresa.”⁸

PLANEACION.

Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.⁹

TIPOS DE PLANEACION.

“De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

⁸<http://definicion.de/plan/>

⁹Munch, Lourdes; Planeación Estratégica, El Rumbo hacia el Éxito.

a) Estratégica. Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y a largo plazos y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.

b) Táctica o funcional. Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, y puede ser a mediano y/o a corto plazos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

c) Operativa. Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación: Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal”¹⁰.

VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN.

“Algunas de las ventajas de la planeación son:

- La definición del rumbo de la empresa permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las "corazonadas" o empirismos. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.

¹⁰Munch, Lourdes; Planeación Estratégica, El Rumbo hacia el Éxito.

- Al planear se definen las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para efectuar el control.
- La motivación se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.
- Optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización”¹¹.

PLANIFICACIÓN.

Podemos definir la planificación como “una actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención”, “el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos” o bien “el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (por ejemplo, información aportada por evaluaciones previas o políticas o planificaciones de nivel superior) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de lograrlos (señalando por ejemplo, actividades y recursos necesarios).¹²

Podemos decir que planificar significa:

- Establecer claramente el orden de importancia de los objetivos que se pretenden alcanzar, de acuerdo con los recursos de los que se dispone en ese momento.
- Esforzarse en prever las variables que pueden intervenir de forma que podamos anticipar las condiciones existentes dentro de unos meses o años.
- Escoger las acciones alternativas más convenientes respecto a los objetivos que han de alcanzarse, a los recursos disponibles, a la situación actual y a la prevista para el futuro.

¹¹Munch, Lourdes; Planeación Estratégica, El Rumbo hacia el Éxito.

¹² ONG Acción Social; Guía de Planificación Estratégica en ONG Acción Social.

- Decidir la sucesión y la articulación de las distintas acciones y su recíproca coordinación e integración.
- Escoger entre los recursos disponibles cuáles se pueden emplear y en qué medida para conseguir los objetivos deseados.
- Valorar qué otros recursos, además de aquellos de que disponemos, serán necesarios inmediatamente o en momentos, sucesivos para alcanzar los objetivos deseados y establecer cómo, dónde y en qué condiciones se pueden adquirir.
- Definir las modalidades de empleo de los recursos elegidos.
- Prever los plazos en que, gracias al tipo de acciones emprendidas, a los recursos empleados y dada la situación existente, se podrán alcanzar efectivamente los objetivos tanto intermedios como finales, teniendo en cuenta un margen justo de tolerancia.
- Fijar, teniendo en cuenta las previsiones del punto anterior, las acciones y las fechas para las que se desea alcanzar determinados resultados.
- Prever los costos necesarios para alcanzar los resultados y establecer dentro de qué límites se deberán mantener la utilización de los recursos.
- Determinar los patrones de rendimiento a los que las personas y los distintos sectores deberán atenerse, y los límites máximos y mínimos de tolerancia aceptables.
- Asignar tareas y responsabilidades precisas para la ejecución.
- Establecer desde el principio la forma de controlar el desarrollo de las acciones programadas el grado de avance y los progresos realizados respecto a los distintos objetivos, la realización cuantitativa y cualitativa de los resultados.

ESTRATÉGIA.

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación

viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.¹³

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación estratégica “es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”¹⁴

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS.¹⁵

Ilustración 1 Proceso de Planificación Estratégica.



Fuente: Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 2008. Fundamentos de Marketing.

¹³Mintzberg, Henry; El Proceso Estratégico, conceptos, contextos.

¹⁴ ONG Acción Social; Guía de Planificación Estratégica en ONG Acción Social.

¹⁵Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 2008. Fundamentos de Marketing.

LA MISIÓN DE NEGOCIO.

Cada unidad de negocio debe definir su misión específica dentro de la misión más amplia de la empresa.

ANÁLISIS FODA.

La evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa se conoce como Análisis FODA, y es una manera para analizar el entorno interno y externo de marketing.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

Una unidad de negocios debe analizar las fuerzas del Macroentorno (Análisis PEST), que sean clave, y los factores del Microentorno (5 Fuerzas de Porter), que afecten de manera significativa su capacidad de generar ganancias. Además, tendrá que establecer un sistema de inteligencia de marketing que siga las tendencias y desarrollos importantes, así como cualquier amenaza u oportunidad relacionadas con ellos.

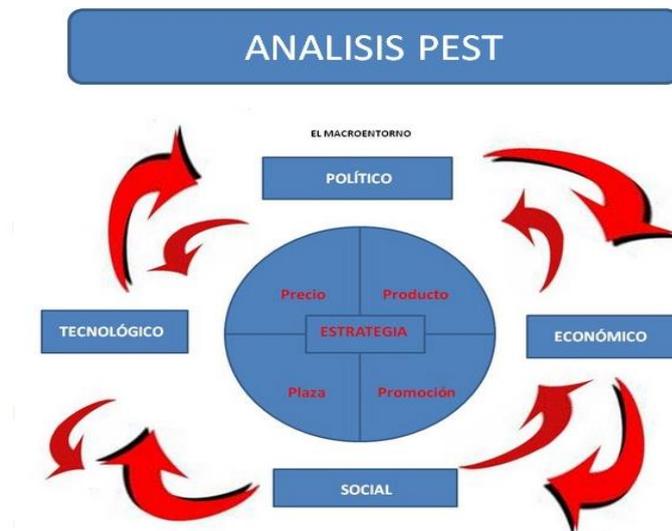
Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

ANALISIS PEST.

El análisis PEST es una herramienta útil para cualquier negocio. Es fácil de usar y de entender, proporciona una metodología para examinar de manera crítica los factores externos que puedan afectar a la misma, su funcionamiento y/o su estrategia empresarial. El aspecto más importante a recordar es que el análisis PEST es nada más que un marco de referencia para determinar los factores externos que pueden afectar a una empresa.

Ilustración 2 Análisis PEST.



Fuente: Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 2008. Fundamentos de Marketing.

Factores políticos.

Esto puede verse como el grado por el cual la legislación gubernamental afecta a la empresa. Algunos ejemplos son la política fiscal, las restricciones al comercio y los aranceles. Ejemplos menos obvios son las relaciones entre los países, las tendencias políticas, tipos de gobierno, la guerra, el terrorismo, los tratados y las divisas.

Factores económicos.

Aunque estrechamente relacionados con los factores políticos, los factores económicos analizados por PESTEL se centran más en el impacto monetario creado de este modo. Los ejemplos incluyen las tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación/exportación, confianza del consumidor, mercados de capital y tasas de crecimiento del empleo.

Factores sociales.

Los factores sociales considerados (también llamados factores socioculturales) se refieren a aquellos factores que resultan de los gustos, preferencias y demandas cambiantes de la sociedad. Algunos ejemplos son la renta disponible, la distribución por edad, la tasa de crecimiento de la población, educación, diversidad, niveles de vida y actitudes culturales.

Factores tecnológicos.

Los factores tecnológicos incluyen aquellos dentro de la empresa como investigación y desarrollo, y aquellos de competidores y empresas complementarias como las nuevas innovaciones y avances. Otros factores tecnológicos incluyen transporte, comunicaciones e Internet.

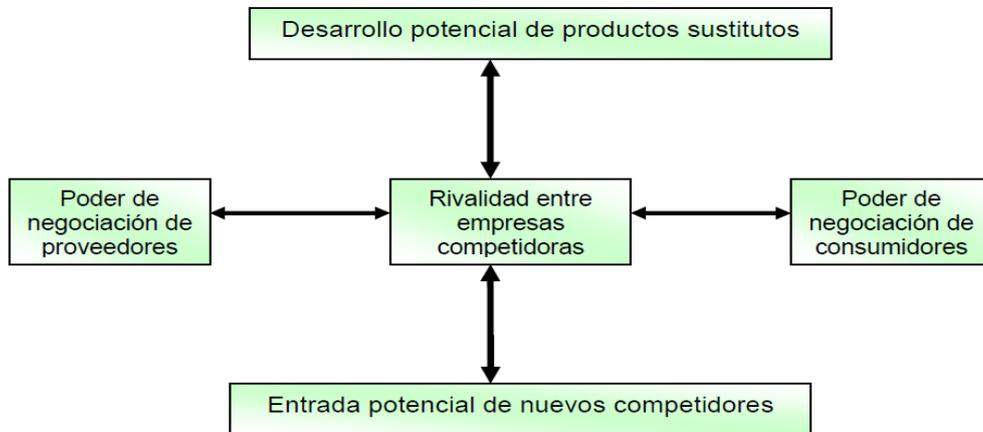
LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

“Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia empresarial”¹⁶.

¹⁶ <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html>

Ilustración 3 Las 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 2008. Fundamentos de Marketing.

1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

“El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea

por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.”.¹⁷

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

3. Amenaza de nuevos entrantes.

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Acceso a canales de distribución.

¹⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

- Mejoras en la tecnología.

4. Amenaza de productos sustitutos.

Se puede citar los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

5. Rivalidad entre los competidores.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE).

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:¹⁸

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero

¹⁸ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y

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

ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO (FORTALEZAS – DEBILIDADES).

Luego del análisis externo (Macro –Micro entorno), corresponde realizar el análisis interno, en la que deben identificarse las Fortalezas y Debilidades de la empresa.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave.

La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

FORMULACIÓN DE METAS.

Una vez que la empresa ha realizado el análisis FODA puede proceder a formular metas, desarrollando metas específicas para el periodo de planificación. Las metas son objetivos específicos respecto de su magnitud y tiempo de cumplimiento.

Casi todas las unidades de negocio persiguen una mezcla de metas, entre ellas la rentabilidad, el incremento de las ventas, la mejora de la participación de mercado, la contención de riesgos, la innovación y la creación de reputación.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Las metas indican lo que quiere lograr una unidad de negocios; la estrategia es el plan de juego para llegar a su cumplimiento. Para lograr sus metas cada negocio debe diseñar una estrategia, la cual consiste en una estrategia de marketing y una estrategia de tecnología compatible, además de una estrategia de aprovisionamiento.

LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Michael Porter propone tres estrategias genéricas que proveen un buen punto de partida para el pensamiento estratégico: liderazgo general de costos, diferenciación y enfoque.

- **Liderazgo general de costos.** Las empresas trabajan para lograr los costos de producción y distribución más bajos, con el fin de poder ofrecer un menor precio que los competidores y obtener cuota de mercado. En este caso necesitan

menos habilidad de marketing; el problema es que usualmente otras empresas competirán con costos aún más bajos y perjudicarán a aquella cuyo futuro entero dependía de los costos.

- **Diferenciación.** El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente, valorada por una gran parte del mercado. La empresa que busca liderazgo de calidad, por ejemplo, deberá fabricar productos con los mejores componentes, ensamblarlos de manera experta, inspeccionarlos cuidadosamente y comunicar su calidad con eficacia.
- **Enfoque.** El negocio se enfoca en uno o más segmentos estrechos del mercado, los llega a conocer íntimamente y persigue el liderazgo en costos o la diferenciación dentro de su segmento meta.

FORMULACIÓN DE PROGRAMAS.

Hasta una grandiosa estrategia de marketing puede verse sabotada por una pobre implementación. Si la unidad ha decidido obtener liderazgo tecnológico, debe reforzar su departamento de I+D, recopilar inteligencia tecnológica, desarrollar productos de vanguardia, capacitar a su fuerza de ventas técnica, y comunicar su liderazgo tecnológico.

Una vez que han formulado sus programas de marketing, los especialistas en marketing deben calcular sus costos. ¿Vale la pena tener presencia en una feria o exposición comercial? ¿Será rentable utilizar un concurso de ventas para incentivar a la fuerza de ventas? ¿La contratación de otro vendedor mejorará los resultados? La contabilidad de costos basada en actividades (CBA) — puede ayudar a determinar si un programa de marketing tiene probabilidades de producir resultados suficientes para justificar su costo.

CONTROL Y RETROALIMENTACIÓN.

El ajuste estratégico de una empresa al medio circundante terminará, inevitablemente, por desgastarse, porque el entorno de mercado cambia con mayor rapidez que aquella con la que se pueden ajustar los siete elementos de

la empresa. De este modo, una empresa podría seguir siendo eficiente aunque perdiendo eficacia.

Cuando una organización no puede responder al entorno modificado, le resultará cada vez más difícil volver a ocupar la posición perdida.

MATRIZ DE ALTO IMPACTO.

“Es una herramienta está relacionada con la técnica de armado de escenarios. Es así que se vuelcan las micro-variables o variables internas de la empresa sobre uno de los cuadrantes y en otro las macro-variables o externas, del entorno y se las compara unas con otras, haciendo suposiciones sobre qué ocurriría si cambia positiva o negativamente dicha macro-variable y su impacto en las micro-variables. Las Macro-variables habituales serían la inflación, el riesgo país, la tasa de interés activa o pasiva, la devaluación de la moneda, la tasa de desempleo, etc. Micro-variables frecuentes son ventas, facturación, ganancias después de impuestos, rotación de personal, amortizaciones, tiempos de producción, tasa de retención y la fidelización de clientes, costos de producción, costos de marketing, etc.

La Matriz de alto impacto, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.”¹⁹

LA ESTRATEGIA DA (MINI-MINI)

“En general, el objetivo de la *estrategia DA* (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

¹⁹Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 2008. Fundamentos de Marketing.

Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.”²⁰

LA ESTRATEGIA DO (MINI-MAXI).

“La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.”²¹

Ilustración 4 Matriz de Alto Impacto.

FACTORES INTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS	LISTA DE DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	F1 F2 ... Ff	D1 D2 ... Dd
LISTA DE OPORTUNIDADES	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
01 02 ... 0o	Estrategia para maximizar tanto las F como las O. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (01, 02, F1, F3 ...)	Estrategia para minimizar las D y maximizar las O. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (01, 02, D1, D3, ...)
LISTA DE AMENAZAS	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
A1 A2 ... Aa	Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	Estrategia para minimizar tanto las A como las D. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Fuente: Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 2008. Fundamentos de Marketing.

²⁰Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 2008. Fundamentos de Marketing.

²¹Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 2008. Fundamentos de Marketing.

LA ESTRATEGIA FA (MAXI-MINI).

Esta *estrategia FA* (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

LA ESTRATEGIA FO (MAXI-MAXI).

“A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades).

Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Las instituciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades”.²²

LA MISIÓN.

“La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización”.²³

²²Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 2008. Fundamentos de Marketing.

²³Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 2008. Fundamentos de Marketing.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?.

Para formular una misión es necesario hacerse las siguientes interrogantes:

Ilustración 5 Interrogantes para formular la misión.

<i>¿Quiénes somos?</i>	Función de identidad
<i>¿Qué hacemos?</i>	Función de que hacer sustantivo
<i>¿A quién voy a servir?</i>	Función grupo de clientes - usuarios
<i>¿Qué necesidad voy a satisfacer?</i>	Función de consumo
<i>¿Cómo voy a satisfacer la necesidad?</i>	Función tecnológica

Fuente: Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 2008. Fundamentos de Marketing.

LA VISIÓN.

Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos.

El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable.²⁴

La Visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años? La Visión está orientada hacia el futuro.

Para formular una visión es necesario hacerse las siguientes interrogantes:

Ilustración 6 Interrogantes para formular la visión.

<i>¿Qué y como se quiere ser?</i>	Función de llegar
<i>¿Qué se desea lograr?</i>	Función de obtener
<i>¿Cómo se quiere ser descrito?</i>	Función de ser identificado
<i>¿Cuáles son los valores prioritarios de la organización?</i>	Función de la filosofía de la organización
<i>¿Qué valor se quiere que distinga a la organización?</i>	Función de ser reconocidos
<i>¿Hacia donde se quiere cambiar?</i>	Función de innovación

Fuente: Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 2008. Fundamentos de Marketing.

²⁴Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 2008. Fundamentos de Marketing.

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los objetivos estratégicos considerados esenciales para alcanzar el éxito futuro de una organización. El autor Fred David en su libro Conceptos de Administración Estratégica, establece:

Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Son importantes porque facilitan la evaluación de desempeño, definen responsabilidades y mediante estos se hace un seguimiento a la consecución de resultados esperados, dando como resultado la correcta toma de decisiones.

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los objetivos deben ser:

- Susceptibles de ser medidos o evaluados.
- Establecidos con un plazo para ser alcanzados.
- Factibles (susceptibles de lograrse). Comprensibles; y lo que es muy importante
- Conocidos y aceptados por toda la comunidad, y relacionados con la Misión participativamente generada.

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

“De acuerdo con la naturaleza de la organización podemos identificar objetivos con o sin ánimo de lucro.

Según el alcance en el tiempo se puede definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo.

Largo Plazo: están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio

Mediano plazo: son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

Corto plazo: son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.”²⁵

²⁵Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 2008. Fundamentos de Marketing.

e. MATERIALES Y MÉTODOS.

Para desarrollar la presente investigación, se utilizaron materiales, métodos y técnicas que permitieron alcanzar los objetivos propuestos.

MATERIALES.

Entre los materiales que se utilizaron para la realización del presente trabajo investigativo fueron los siguientes:

- Computadora Portátil.
- Impresora
- Dispositivo de almacenamiento
- Esferos, lápices, Carpetas, hojas de papel bond, borrador.
- Anillados, empastados.
- Bibliográfico: Libros, folletos, revistas, internet
- Suministros de oficina.

MÉTODOS.

Para el desarrollo investigativo, se emplearon varios métodos, que permitieron garantizar el desarrollo del trabajo.

Método Bibliográfico

El método bibliográfico, es aquel que permite, al usuario utilizar la información registrada en determinados documentos para llevar a cabo su propia investigación.

Este método se lo utilizó para obtener y recopilar información a través de libros, revistas, documentos de internet y otros para la realización del proyecto de

investigación, para la realización del marco teórico del proyecto para la Fundación Tarabita

Método Deductivo.

El método deductivo va de afirmaciones de carácter general hacia afirmaciones particulares.

Este método se utilizó para poder formular la problematización del proyecto en cada una de las investigaciones que se realizó en la Fundación Tarabita de Nueva Loja.

Método Inductivo.

El método inductivo es aquél que parte de estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que lo rige.

Este método se utilizó para establecer los objetivos estratégicos dados por el análisis interno y externo de la Fundación Tarabita.

Método analítico-Sintético.

Método que consiste en descomponer en partes algo complejo, en desintegrar un hecho o una idea, en sus partes para describirlas, numerarlas y para aplicar las causas de los hechos o fenómenos que constituyen el todo.

Este método nos permitió analizar, sintetizar, e interpretar los datos obtenidos en los resultados, de la presente investigación, determinando las diferentes causas de los hechos, en este caso en las encuestas aplicadas, en el análisis FODA y en los objetivos estratégicos.

Método matemático.

Método que consiste emplear algún tipo de formulismo matemático, para expresar relaciones proposiciones sustantivas de hechos variables, parámetros,

entidades y relaciones variables y/o entidades u operaciones para estudiar comportamientos de sistemas complejos.

Este método se utilizó para poder elaborar los presupuestos de inversión que se dan a conocer en los resultados.

Método descriptivo

El método descriptivo se utiliza para recoger, organizar, resumir presentar y analizar los resultados obtenidos de las observaciones. Este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación.

Este método se utilizó para interpretar y describir los hechos, presentar, los resultados obtenidos de acuerdo a las observaciones, conversaciones mantenidas, en la Fundación Tarabita para de esta manera obtener una idea más clara de la situación actual de la misma, con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

TÉCNICAS.

Para la elaboración de la investigación, fue necesario el uso de las siguientes técnicas:

Observación directa.

A través de la observación, se pudo tener acceso a la obtención de datos primarios, los cuales brindaron información básica para identificar las dificultades que afectan a la organización, objeto de la investigación.

La Entrevista.

La Entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Esta técnica, se aplicó para emprender conversaciones con la Directora de la Fundación Tarabita, quien brindó la información relacionada con temas de planificación estratégica.

La Encuesta.

La encuesta se aplicó a los clientes internos de la Fundación, que corresponden a 7 funcionarios que laboran para la Fundación; en el entorno externo se aplicará la encuesta a 253 personas...

Población y muestra

En la presente investigación, se considera población, a las personas que se han albergado en la Fundación en el año 2013, y que corresponden a 690 personas.

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población de estudio (690).

e = error se aplica el 5%(0,05)

1 = Factor de corrección

Reemplazando:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{690}{1 + (0.05)^2(690)}$$

$$n = \frac{690}{2,725}$$

$$n = 253 \text{ encuestas}$$

Con el desarrollo de la fórmula se tiene como resultado que se debe aplicar la cantidad de 253 encuestas.

f. RESULTADOS.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ANTECEDENTES DE FUNDACIÓN TARABITA DE LA PROVINCIA DE SUCUMBÍOS.

Ilustración 7 Fundación “Tarabita”



Fuente: Fundación Tarabita.
Elaborado por: La Autora.

La Fundación “Tarabita”, se constituye por medio de la aprobación de los estatutos a través del MIES, el 07 de abril del 2010, quedando legalmente constituida. Se constituye como una organización de derecho privado, sin ánimo de lucro y con la finalidad social, con plena capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones, regulada por las disposiciones contenidas en el Código Civil vigente, en la Ley y demás normas legales pertinentes. Su domicilio es en la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, en la Avda. Francisco de Orellana y avenida Circunvalación. Sus miembros fundadoras son Posada Villa María Helena, Torres Alvarado Rosana Noemí, Pérez Albiña Sonsoles.

La Fundación “Tarabita”, se encuentra ubicada en la ciudad de Nueva Loja, provincia de Sucumbíos, situada al nororiente de la región amazónica del Ecuador.

Fundación “Tarabita”, brinda albergue temporal para acoger a ciudadanos colombianos que salen de su país en busca de refugio y ayuda humanitaria en Ecuador. Refugiados colombianos que en su mayoría son personas que necesitan protección internacional por el conflicto interno colombiano.

Fundación “Tarabita”, tiene capacidad para 35 personas adultas que se puede albergar en 9 habitaciones. En los momentos de mayor afluencia, considerando familias con 3 o 4 hijos en promedio, se puede llegar a albergar 62 personas. Se espera que a finales del año 2014, la Fundación Tarabita acoja a 744 personas, lo que significa unas 185 familias.

Misión.

“Brindar Asistencia humana en un albergue temporal para acoger a ciudadanos colombianos que salen de su país en busca de refugio y ayuda humanitaria en Ecuador”

Visión:

“Ser una Fundación consolidada que sea artífice del proceso de articulación con otras entidades, con el fin de contribuir al mejoramiento y calidad de vida de los refugiados colombianos”

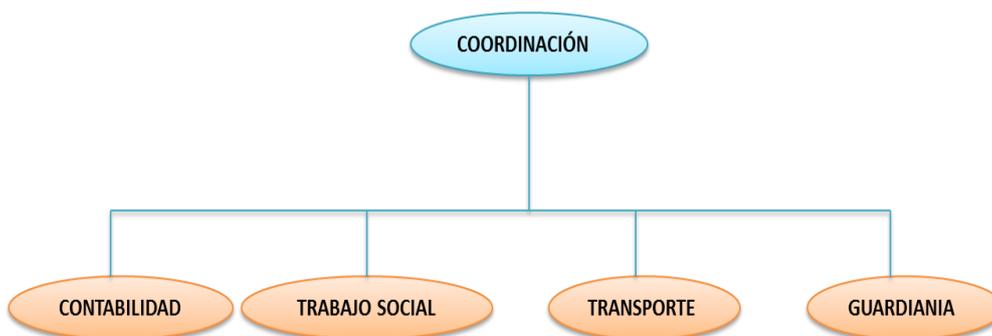
Políticas y Objetivos:

- Entorno de protección favorable
- Seguridad de la violencia y explotación
- La protección y asistencia social a mujeres y niños se mejora

- Toma de medidas especiales para el alojamiento y la atención de los refugiados, menores separados y los sobrevivientes víctimas de la violencia de género, sexuales, guerrilla.
- A todos los refugiados se les proporcionan documentos de identidad adecuados, que certifiquen su condición legal y les da derecho a los derechos fundamentales.
- Se implementan proyectos de autosuficiencia.

Organización Estructural de la Fundación “Tarabita”.

Ilustración 8 Organigrama Estructural de Fundación “Tarabita”



Fuente: Fundación “Tarabita”.
Elaborado por: La Autora.

FUNCIONES:

Directora de la Fundación

Actividades y responsabilidades:

- Representar a la fundación tarabita.
- Desarrollar la planificación semanal y mensual con el equipo de trabajo social.
- Coordinar con el equipo de trabajo social para el desarrollo de levantamientos sociales.
- Participar en las sesiones de los comités intergerenciales.
- Cumplir con los indicadores en el área de trabajo social.

- Ejecutar el seguimiento a casos prioritarios por parte de las trabajadoras sociales.
- Apoyar y acompañar las actividades de las demás áreas de trabajo.
- Cuidar los equipos y materiales que están a su disposición.
- Prestar sus servicios de manera ágil e idónea en todas las actividades encomendadas de su responsabilidad.
- Guardar absoluta reserva sobre los datos y demás información que llegue a su conocimiento en virtud de sus actividades laborales.

Contadora.

Actividades y responsabilidades:

- Registrar y dar seguimiento a las operaciones financieras de la Fundación.
- Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión.
- Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.
- Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.
- Llevar a cabo estudios de los problemas económicos y financieros que aquejen a la Fundación.
- Asesorar a la Directora de la Fundación en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.
- Prestar su mayor esfuerzo y capacidad en la labor para la cual es contratada de manera ágil e idónea.
- Desempeñar las funciones contables de conformidad con la ley, reglamentos de trabajo e instrucciones verbales o escritas de la Fundación, empleando para su efecto su capacidad normal de trabajo y

aportando la totalidad de sus conocimientos para el adecuado y cabal desempeño del cargo para el cual se le contrata.

- Cuidar y velar por los bienes, instrumentos, documentos, útiles, equipos y materiales, accesorios, etc., que le fueren entregados para el desarrollo de sus actividades o que estuvieren bajo su custodia y cuidado, siendo responsable de su conservación.
- Guardar absoluta reserva de toda información relacionada con Fundación “Tarabita” y el giro de su operación.

Conductor.

Actividades y responsabilidades:

- Manejar el vehículo con todas las normas establecidas por las normas de tránsito. Las sanciones de tránsito por negligencia en el manejo del vehículo corren a su cargo.
- Llevar con seguridad al personal a su cargo y al que se le solicite que traslade.
- Ser responsable del mantenimiento mecánico del vehículo y llevar por escrito el control correspondiente.
- Mantener el vehículo limpio y con el tanque cargado de combustible.
- Acompañar a las trabajadoras sociales y/o directora ejecutiva cuando se le requiera.
- Ser responsable de que el vehículo queda debidamente guardado con las llaves y la carpeta de control en su lugar.
- Cuidar los equipos y materiales que están a su disposición, manteniendo los espacios limpios y en orden.
- Prestar sus servicios de manera ágil e idónea en todas las actividades encomendadas de su responsabilidad.
- Guardar absoluta reserva sobre los datos y demás información que llegue a su conocimiento en virtud de sus actividades laborales.

Trabajadora Social o Asistente Humanitaria (3 Personas)

Actividades y responsabilidades:

- Atender las solicitudes de asistencia humanitaria que realicen las solicitantes de refugio y refugiadas en la oficina.
- Entregar asistencia humanitaria de acuerdo a la valoración de las necesidades específicas según criterios establecidos.
- Desarrollar levantamientos sociales en comunidades y áreas urbanas donde se ubiquen las beneficiarias.
- Participar en sesiones de los comités intergerenciales de Asistencia Humanitaria y de Soluciones Duraderas.
- Identificar casos prioritarios, realización de su respectivo seguimiento y aplicación de acuerdos preestablecidos con estas familias.
- Asegurar un sistema ordenado y actualizado de archivo de documentos y correspondencia de trabajo social para cada uno de los beneficiarios con sus respectivos levantamiento social y ficha de seguimiento.
- Elaborar informes y presentación a la coordinadora de trabajo social.
- Planificar semanal y mensualmente las actividades.
- Presentar propuestas para desarrollar actividades con refugiado(a)s.
- Mantener una adecuada coordinación con unidades de protección y servicios comunitarios de ACNUR sobre casos vulnerables.

Guardia

Actividad que realizar:

- Vigila el bienestar de la fundación solo fines de semana.

UBICACIÓN DE LA FUNDACIÓN.

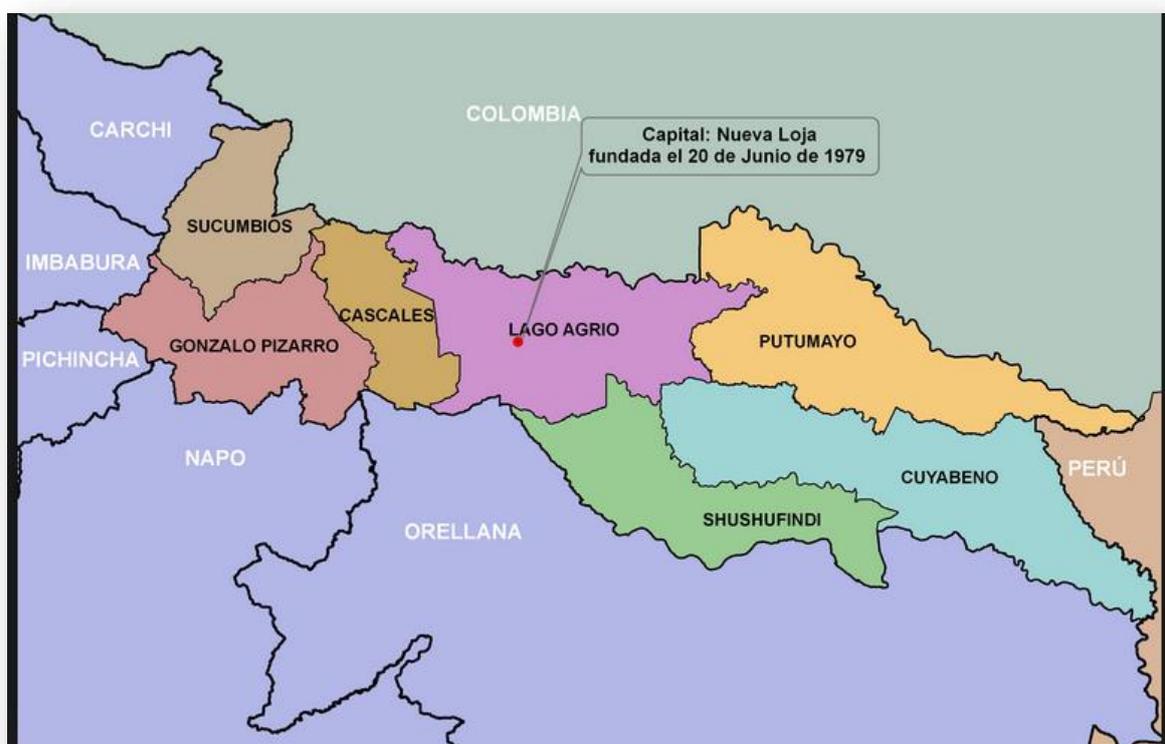
MACROLOCALIZACIÓN.

La Fundación “Tarabita”, se encuentra instalada en la Provincia de Sucumbíos, ubicada geográficamente al Nororiente del Ecuador, entre las coordenadas 0°

42' de latitud Norte; 0° 40' de latitud Sur; 77° 58' 27" de longitud Occidental y 75° 36' 35" de longitud Occidental.

Limita, al Norte con la República de Colombia, al Sur, con las provincias de Orellana y Napo, al Oeste con las provincias de Carchi, Imbabura y Pichincha y al Este con la República de Perú.

Ilustración 9 Macro localización del Proyecto



Fuente: <http://xaviergian.files.wordpress.com/2010/07/ubicacion-sucumbios.jpg>

MICROLOCALIZACIÓN:

La Fundación “Tarabita”, se encuentra ubicada en las calles Francisco de Orellana y Circunvalación de la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos.

Ilustración 10 Micro localización del Proyecto.



Fuente: <https://www.google.com/maps>

ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERES.

Los grupos de interés (también conocidos como actores, implicados o stakeholders) tienen unos determinados objetivos e intereses, que están vinculados con la actuación de la Fundación, podemos decir que sus objetivos están condicionados y, a su vez, condicionan los objetivos de la organización.

Beneficiarios:

- Refugiados.

Agencias gubernamentales:

- Dirección de Refugiados.
- Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Lago Agrio.

ACNUR (Alto Comisionado de las Naciones para los Refugiados)

Socios de ACNUR:

ONG

- Federación de Mujeres de Sucumbíos.
- Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio.
- Banco Codesarrollo
- Organización Hebrea de Ayuda para Inmigrantes y refugiados HIAS.
- Servicio Jesuita a Refugiados y Migrantes SJRM.
- OXFAM Italia.
- Misión Escalabriniana.
- Fundación Tarabita
- RET Protecting Through Education
- Asylum Acces Ecuador

Otros:

- OIM (Organización Internacional para las Migraciones).
- ONU Mujeres (Organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres).
- OPS / OMS (Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud).
- ONUSIDA (Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida).
- PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo),
- UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura).
- UNFPA (Fondo de Población de las Naciones Unidas).
- UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia).
- VNU (Voluntarios de las Naciones Unidas).
- PMA (Programa Mundial de Alimentos)

IMPORTANCIA Y VALORACION DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.

Las decisiones que se tomen, están condicionadas a la valoración e importancia de cada grupo para la organización, ya que condicionará las decisiones que se tomen, al prestar atención o ignorar sus intereses. La importancia de un grupo depende de tres factores:

- *El poder o capacidad de influencia*, que es el grado en que los grupos son capaces de persuadir, inducir o ejercer una presión coercitiva sobre los otros, para que emprendan determinadas acciones para el logro de sus objetivos.
- *La legitimidad* depende de la percepción de que los objetivos de un grupo de interés son deseables o aceptados por la organización, ajustándose a las normas, sus valores o creencias.

- *La urgencia o interés*, que es el grado en que los grupos quieren influir con sus expectativas en la elección de las estrategias de la organización para conseguir sus objetivos.

Tabla No. 1 Análisis de los Grupos de Interés.

	BAJO INTERÉS	ALTO INTERÉS
BAJO PODER	<u>Esfuerzo Mínimo:</u> <ul style="list-style-type: none"> • GAD Lago Agrio 	<u>Mantener Informados:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Fundación Tarabita • Banco Codesarrollo • RET Protecting Through Education. • Federación de Mujeres de Sucumbíos. • Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio. • Asylum Acces Ecuador. • Organización Hebrea de Ayuda para Inmigrantes y refugiados HIAS. • Servicio Jesuita a Refugiados. • OXFAM Italia. • Misión Escalabriniana.
ALTO PODER	<u>Mantener Satisfechos:</u>	<u>Elementos Clave:</u> <ul style="list-style-type: none"> • ACNUR • Dirección de Refugiados • Ministerio de Relaciones Exteriores

Fuente: Estudio Técnico.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS EXTERNO DE LA FUNDACIÓN “TARABITA”

MACRO- ENTORNO o ENTORNO GENÉRICO.

Para determinar todos aquellos factores externos a la organización, que ésta no puede controlar y que tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia, es necesario aplicar el análisis PEST (Factores: Político-Legal, Económico, Social, Tecnológico), que le permita identificar los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que rodea a la organización y que incluye un amplio conjunto de factores que delimitan el marco general de las organizaciones.

FACTOR POLÍTICO – LEGAL.

Mandato Internacional del ACNUR:

“Desde el año 2000, la oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, ACNUR, trabaja en Ecuador apoyando al Estado para proteger a la mayor población refugiada de América Latina. En un 98% ésta población compuesta por personas que huyen del conflicto armado interno del vecino país Colombia.

En cumplimiento de su mandato internacional y de conformidad con las garantías constitucionales nacionales, el ACNUR:

- Vela por la protección de las personas refugiadas, expandiendo el espacio de la protección al favorecer políticas públicas, prácticas administrativas y mediante intervenciones específicas.
- Potencia los derechos de las personas refugiadas en el Plan del Buen Vivir del Ecuador promoviendo un ambiente favorable a la integración local y naturalización de refugiados reconocidos en el país.
- Asume la responsabilidad de buscar soluciones duraderas que incluyan el uso estratégico del reasentamiento como instrumento de protección y como herramienta de solidaridad, así como una repatriación voluntaria al futuro
- Combate la xenofobia y la discriminación, junto a la sociedad civil y organismos estatales, a través de campañas diseñadas para promover la solidaridad y la convivencia pacífica.

Hasta septiembre de 2013, el Estado ecuatoriano ha reconocido a 54.865 personas refugiadas en el país. Desde el año 2000, en que había 390 refugiados, 170.965 personas han solicitado el reconocimiento de la condición de

refugiado en el Ecuador. Cerca del 23% de ellos son niños, niñas y adolescentes.”²⁶

Decreto Presidencial No. 1182, de 30 de mayo de 2012:

“Ecuador ratificó la Convención de 1951 sobre el Estatuto de los Refugiados en 1958 y su Protocolo Adicional de 1967, en 1969. Estos instrumentos están reglamentados en el Decreto Presidencial No. 1182, de 30 de mayo de 2012, que regula el sistema de asilo en el país. Este decreto eliminó la definición de refugiado contenida en la Declaración de Cartagena sobre Refugiados de 1984 que era parte del anterior Decreto Presidencial No. 3301, hoy derogado. La Constitución de la República del Ecuador de 2008 reconoce los principios de movilidad humana y ciudadanía universal, así como "los derechos de asilo y refugio" (art. 41).”²⁷

Estabilidad Política del país:

En el contexto de un Ecuador caracterizado por un nivel de estabilidad política y económica muy alto en todo el período del presidente Rafael Correa, el año 2013 y lo que va del 2014 presentan una coyuntura políticamente activa y económicamente estable, pese a la desaceleración económica del año pasado, y con avances sociales heterogéneos. En este sentido, el mayor desafío del gobierno será implementar y articular la estrategia de cambio de la matriz productiva con la estrategia de erradicación de la pobreza, en un contexto internacional menos auspiciante.²⁸

Si existe estabilidad política de un país, y aceptación de la gestión del presidente, entonces se genera un marco de tranquilidad y respeto a las relaciones internacionales Colombo-Ecuatoriano. Con este antecedente se puede inducir, que la **estabilidad política** genera una **OPORTUNIDAD** para la Fundación

²⁶ <http://www.acnur.org/t3/donde-trabaja/america/ecuador/>

²⁷ <http://www.acnur.org/t3/donde-trabaja/america/ecuador/>

²⁸Revista Patria. Abril/Julio de 2014 ISSN 1390-843X

“Tarabita”.

Apoyo de Ecuador a refugiados colombianos.

La Embajadora Arango expresó también que “Colombia y la comunidad internacional tienen la obligación de reconocer la enorme solidaridad y esfuerzo del pueblo ecuatoriano, que ha acogido generosamente a sus hermanos refugiados colombianos... y les brinda atención, a pesar de las propias dificultades y limitaciones que tiene el Ecuador”.

Por su parte, la Delegación ecuatoriana visibilizó el trabajo, esfuerzo y acción de Ecuador a favor de la protección de los refugiados, principalmente de nacionalidad colombiana, que son el 98% del total en el país, y ratificó su compromiso de otorgar esta protección a quienes lo necesiten.

Asimismo, los representantes ecuatorianos subrayaron la necesidad de buscar soluciones duraderas para la problemática de las personas que necesitan protección humanitaria, como son la repatriación voluntaria a países de origen en condiciones de seguridad y dignidad, la integración local en el país de acogida y el reasentamiento solidario a terceros países.

Finalmente, la Delegación del Ecuador enfatizó en la aplicación del principio de corresponsabilidad en materia de protección de los refugiados y exhortó a la comunidad internacional a aplicarlo, incluyendo el apoyo financiero para los proyectos a favor de las personas con refugio en suelo ecuatoriano.²⁹

El apoyo del Gobierno Ecuatoriano, se la considera una **OPORTUNIDAD** para la Fundación “Tarabita”.

FACTOR ECONÓMICO.

Banco Pichincha y el ACNUR firman acuerdo en favor de los refugiados.

²⁹<http://cancilleria.gob.ec/colombia-reconoce-publicamente-apoyo-de-ecuador-a-refugiados-colombianos/>

QUITO, Ecuador, 26 de junio de 2014 (ACNUR) - Banco Pichincha, consciente de las barreras que tienen los refugiados para insertarse en la dinámica del sistema financiero nacional, firmó un acuerdo con el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), con el propósito de facilitar la apertura de cuentas bancarias a este sector de la población del país. La firma coincide con los actos organizados en torno a la celebración del Día Mundial del Refugiado, que se realizó a nivel mundial este pasado 20 de junio.

Ecuador, con alrededor de 60.000 personas reconocidas como refugiadas, es el país con mayor cantidad de refugiados en América Latina. Frente a esta realidad, Banco Pichincha, la entidad financiera más grande del país, ha buscado la asesoría y acompañamiento de ACNUR, agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados, para acercar los servicios financieros a este segmento de la sociedad, facilitando con esto su proceso de integración y bancarización en nuestro país. Para este propósito y a fin de cumplir con la normativa vigente, Banco Pichincha ha desarrollado el producto Cuenta Xperta para Refugiados, a la que todas estas personas tendrán fácil acceso presentando únicamente el original y la copia del Documento de Identificación de Refugiado, emitido por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.

Antonio Acosta, Presidente Adjunto del Banco Pichincha, dijo estar "complacido de poder reiterar el compromiso social para el decidido apoyo y ayuda a personas que, como los refugiados, han debido soportar difíciles situaciones". De igual manera, John Fredrikson a nombre del ACNUR, afirmó que "tener una cuenta bancaria ha sido un sueño del refugiado, pues ésta se constituirá en importante factor para que pueda integrarse al país que lo acoge: Ecuador".³⁰

El acuerdo entre el Banco Pichincha y el ACNUR, en beneficio de los refugiados provoca que genere una **OPORTUNIDAD** para la Fundación "Tarabita".

³⁰<http://www.acnur.org/t3/noticias/noticia/banco-pichincha-y-el-acnur-firman-acuerdo-en-favor-de-los-refugiados/>

Presupuesto de ACNUR en Ecuador.

Las limitaciones de recursos han impedido al ACNUR la ampliación de su respuesta para satisfacer las necesidades de la creciente población de refugiados y solicitantes de asilo. Las necesidades presupuestarias se han mantenido aproximadamente igual en los últimos tres años en unos 21 millones de dólares estadounidenses por año. Sin embargo, no todas las necesidades pueden ser satisfechas, debido a que los recursos disponibles sólo cubren el 50 por ciento de las necesidades. Las necesidades insatisfechas más importantes son las de los proyectos de medios de vida sostenibles, el fortalecimiento institucional y la de una mayor asistencia para las personas de interés, así como las actividades de infraestructura en sectores como alojamiento, educación, agua y salud. En 2012, las necesidades presupuestarias del ACNUR en Ecuador equivalen a 21 millones de dólares estadounidenses y en 2013 a 21,5 millones de dólares estadounidenses.³¹

Tabla No. 2 Presupuesto de ACNUR en Ecuador 2008-2013

Presupuesto de ACNUR en Ecuador 2008-2013



Fuente: <http://www.acnur.org/t3/fileadmin/scripts/doc.php?file=t3/fileadmin/Documentos/Publicaciones/2012/8936>

Elaborado por: La autora.

El **presupuesto de ACNUR** al estar limitado, provoca que los programas se reduzcan, por lo que éste factor se lo considera una **AMENAZA**.

³¹<http://www.acnur.org/t3/fileadmin/scripts/doc.php?file=t3/fileadmin/Documentos/Publicaciones/2012/893>

FACTOR SOCIAL.

Inserción laboral.

El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), firmaron un convenio de cooperación interinstitucional con el objetivo de facilitar la inclusión económica de la población refugiada en el mercado laboral.

Con el propósito de desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en la población que se encuentra en calidad de refugiada en el Ecuador, el IEPS y el ACNUR trabajarán en tres ejes de acción; capacitación, asistencia técnica y orientación a servicios financieros. Dentro de estos tres ejes, el IEPS se compromete a promover el acceso a servicios de formación para el desarrollo de emprendimientos de la población refugiada en el país; gracias a la coordinación de instituciones públicas y privadas a nivel nacional. De la misma forma se compromete a orientar sobre el acceso a financiamiento para estos proyectos que son de mucha importancia para la inserción económica y laboral de las personas refugiadas.

Raúl Zurita, Director del IEPS, manifiesta "Este acuerdo es una manera de oficializar una política del Estado, que está presente en la Constitución, donde se menciona el apoyo preferencial a grupos vulnerables, el acceso a todos los servicios del Estado; y parte de estos grupos vulnerables es la población refugiada".

En el marco de la búsqueda de soluciones integrales para la población refugiada en Ecuador, ACNUR apoyará y acompañará en el proceso y evaluación de resultados de dicho convenio para maximizar el trabajo y conseguir el mayor beneficio para las personas refugiadas, facilitando así, su integración social y económica en el país. ³²

³²<http://www.acnur.org/t3/noticias/noticia/convenio-ieps-acnur-favorece-la-insercion-laboral-de-los-refugiados-en-el-ecuador/27/08/2014>.

La inserción laboral, permite a refugiados mejorar la calidad de vida, por lo que la **inserción laboral**, constituye una **OPORTUNIDAD**, para la Fundación “Tarabita”.

Acceso a la educación de los niños afectados por el conflicto.

El proyecto “**Mejorando el acceso a la educación y la protección para los niños afectados por el conflicto colombiano (Colombia y Ecuador)**” es implementado por la Dirección General de Ayuda Humanitaria y Protección Civil de la Comisión Europea (ECHO) y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). La realización de este proyecto es posible gracias al apoyo de la Unión Europea, ganadora del Premio Nobel de la Paz 2012, que ha decidido donar parte del dinero del premio al ACNUR para la protección de miles de niños refugiados y desplazados colombianos que han huido del conflicto armado interno.

“Estamos encantados de que la Unión Europea haya decidido apoyar a las víctimas más vulnerables de una crisis que no llega a los titulares muy a menudo”, dijo el Alto Comisionado para los Refugiados, António Guterres. “La educación es una de las necesidades más apremiantes de los niños colombianos afectados por el conflicto, y es un importante gesto compartir este premio con ellos”.

Los colombianos siguen sufriendo los efectos de un conflicto armado que ha persistido durante décadas. Hay aproximadamente 4 millones de personas registradas oficialmente como desplazadas internamente en Colombia y decenas de miles de refugiados fuera del país, incluyendo más de 55.000 refugiados registrados en Ecuador. El 60% de ellos vive en zonas urbanas, mientras que el otro 40% reside en zonas de frontera, en áreas a menudo aisladas y con infraestructura poco desarrollada, donde el acceso a los servicios básicos puede ser muy limitado.

Del número total de refugiados reconocidos en Ecuador, 12.838 son niños y adolescentes. Ellos son particularmente vulnerables a los efectos del conflicto

armado colombiano y necesitan especiales medidas de asistencia y protección. En Ecuador a menudo encuentran dificultades para proseguir sus estudios. Debido a los escasos recursos económicos pueden estar en la imposibilidad de adquirir uniformes y materiales escolares, mientras que la falta de los registros de Colombia puede representar un obstáculo a la hora de inscribirse a la escuela en el Ecuador.

En Colombia, según la Defensoría del Pueblo, los niños y adolescentes están en riesgo de ser reclutados forzosamente por parte de los grupos armados ilegales, lo que suscita graves preocupaciones con respecto a las tasas de abandono escolar. Las minas antipersonales y la presencia de cultivos ilícitos en determinadas zonas del país representan otros graves factores de riesgo. Los niños y adolescentes en Colombia pueden disfrutar de una mejor protección también gracias a actividades educativas y a la creación y mejora de espacios escolares protegidos, como medida de prevención del reclutamiento forzado y otros efectos del conflicto armado.

Gracias a la contribución de la Unión Europea es posible proporcionar apoyo educativo a 4.750 niños y adolescentes colombianos, incluyendo a 3.200 refugiados en Ecuador y a 500 niños y adolescentes pertenecientes a pueblos indígenas amenazados por el conflicto armado. El apoyo incluirá becas, entrega de uniformes escolares, materiales y actividades educativas y lúdicas. Además, se renovarán algunas escuelas en los barrios y zonas con más necesidades, beneficiando tanto a los niños desplazados como a los de las comunidades locales.

La UE fue el tercer mayor donante del ACNUR en 2012. Financia principalmente ayuda humanitaria centrándose en poblaciones vulnerables y apoyando especialmente a víctimas de las crisis olvidadas en el mundo. Al mismo tiempo, la UE apoya los objetivos del ACNUR a largo plazo tanto dentro como fuera de Europa, incluida la reintegración socioeconómica de los refugiados retornados, el desarrollo de los sistemas de asilo y el fortalecimiento de instituciones

estatales para mejorar la asistencia gubernamental para desplazados y refugiados.³³

El **acceso a la educación**, permite la reintegración socioeconómica a los refugiados, por lo que éste factor se constituye una **OPORTUNIDAD**, para la Fundación "Tarabita".

Discriminación a los Refugiados.

Algunos colombianos que han llegado a suelo ecuatoriano, aseguran que en lugares como Quito, Guayaquil, Esmeraldas, Lago Agrio y Carchi han tenido problemas de discriminación.

En un análisis sobre el particular, la agencia IPS cita un caso particular: una colombiana llamada Ingrid que ha vivido durante siete años en el país, fue a una Comisaría a denunciar que se le perdió el celular, pero la autoridad le manifestó que no reciben denuncias de colombianos, sino contra colombianos y la obligó a salir del lugar.

Los jóvenes que están vendiendo "Bon Ice: son maltratados, los detienen y los golpean por comercializar el producto colombiano, acciones que hacen pensar que no se toma en cuenta que es gente que trata de ganarse la vida honradamente, por lo que si se les quita esa oportunidad se les empuja hacia lo delincencial.

El problema es más profundo debido a que al hablar del colombiano se le compara erróneamente con el drogadicto, delincuente o terrorista, "lo que no corresponde con lo que pasa en este país, pues alrededor de 20 mil personas son las que están armadas, mientras sus habitantes, que llegan a 40 millones, tratan de vivir con calma", señaló.

³³<http://www.acnur.org/t3/que-hace/asistencia/educacion/echo-y-acnur-por-la-educacion/>

Para ACNUR, la situación de los colombianos es difícil, "hay un sentimiento de xenofobia contra Colombia que tiene que ser atacado con la educación", manifestaron.

Sin embargo, se aclaró que los colombianos no constituyen desplazados, sino refugiados porque "quienes cruzan las fronteras son migrantes refugiados, que tienen el mismo derecho que cualquier otro extranjero residente en el país", sostuvieron.

En este aspecto, se comentó que existe un acuerdo con el gobierno nacional para realizar una base de datos que sirva como un registro de refugiados que contenga quiénes y a qué se dedican.

"El creciente número de pedidos de refugio plantea significativos retos al Ecuador, que debe atender urgente demandas de servicios públicos en medio de dificultades presupuestarias", sostuvo Escudero. En este aspecto, convocó la ayuda de recursos internacionales que financien la identificación e integración de refugiados.

Se informó que el Ecuador prepara una reunión con países donantes bajo el auspicio de ACNUR, con la finalidad de gestionar adicionales recursos de cooperación internacional.

DATOS

* En el 2001, mil setecientos setenta colombianos pidieron refugio, mientras que en el 2002 subió a seis mil doscientos cuarenta y cuatro, lo que la idea de cómo esto se multiplica.

* Según ACNUR se concedió refugio a 135 personas en el último trimestre, de los cuales el 98% son colombianos; sin embargo, no se puede determinar una cifra exacta de colombianos en el país.

* En los últimos tres años el número de solicitantes de refugio de origen colombiano se ha multiplicado por 10. En los primeros ocho meses de este año,

ocho mil novecientos cuarenta y seis personas han solicitado refugio en nuestro país.

* En cuanto a la cantidad exacta, ACNUR manifestó que actualmente llega a casi veinte mil, pues cada mes existen aproximadamente mil solicitudes de refugio.³⁴

La **Discriminación**, no permite un ambiente agradable de los refugiados, por lo que éste factor se constituye una **AMENAZA**, para la Fundación “Tarabita”.

FACTOR TECNOLÓGICO.

Las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC), son el conjunto de herramientas, de naturaleza electrónica, utilizadas para la recopilación, almacenamiento, tratamiento, difusión y transmisión de la información.

La tecnología se encuentra en pleno auge, y se hace necesaria para el desarrollo económico, social y educativo, pues es importante no desvincularse de éste tema, puesto que la evolución constante de las TIC’s, involucra a todas las sociedades y estratos a ponerse al día con ella.

Por lo tanto el **desarrollo tecnológico** dentro de las fundaciones y ONGS, constituyen un elemento clave para el desarrollo de planes y programas de apoyo a todos los refugiados, por lo que el factor tecnológico genera una **OPORTUNIDAD** para la Fundación “Tarabita”.

MICRO-ENTORNO o ENTORNO ESPECÍFICO (ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.)

El Micro-entorno, está integrado por un conjunto de condiciones y colectividades que afectan de la misma forma a todas las organizaciones de un mismo sector o área de actividad, y tienen relación con los siguientes factores:

³⁴http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000199443/-/Discriminaci%C3%B3n_a_colombianos.html#.VE0t2hYuAUk

- Los beneficiarios/as, personas u organizaciones que reciben los servicios de la organización. (PODER DE LOS REFUGIADOS)
- Los proveedores: las personas u organizaciones que ponen a disposición de la organización los recursos humanos, financieros o tecnológicos, necesarios para el logro de los objetivos que se propone.(PODER DE LOS PROVEEDORES)
- Los colaboradores, personas u organizaciones que contribuyen a la realización de las actividades de la organización.(NUEVAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO)
- Las organizaciones similares. Al respecto se sugiere profundizar en los ámbitos de actuación de organizaciones similares a la nuestra.(LOS SUSTITUTOS)
- Los competidores, es decir las organizaciones que realizan actividades semejantes. (RIVALIDAD ENTRE ORGANIZACIONES)

Poder de los Refugiados.

En el artículo publicado en diciembre del 2003 por Carmen Pérez (2003:4) da cuenta de las siguientes causas, por la que los colombianos ingresan al Ecuador:

- Amenazas y reclutamiento forzoso de hijos menores de edad para los distintos grupos armados.
- Amenazas personales a individuos con cargos públicos.
- Enfrentamientos de grupos armados.
- Fumigaciones en varios departamentos.
- Destrucción de pueblos enteros. Percepciones de los actores armados de que los pobladores de la zona son colaboradores de alguna de las partes en conflicto.
- Masacres, secuestros, violaciones, torturas.
- Pobreza generalizada, total abandono por parte de los gobiernos a las comunidades de frontera.
- Políticas de seguridad del Gobierno Colombiano.

Cualquiera fuera el motivo de ingreso de los refugiados colombianos, éstos se convierten en el elemento primordial de toda organización sin fines de lucro que debe considerarse para poder brindarles protección y apoyo. Por ello este factor se lo debe considerar como **OPORTUNIDAD** para toda organización de apoyo para refugiados.

Poder de negociación de los proveedores.

Se debe considerar los proveedores para las organizaciones sin fines de lucro a las personas u organizaciones que ponen a disposición de la organización los recursos humanos, financieros o tecnológicos, necesarios para el logro de los objetivos que se propone; en el caso de estudio se considera como potencial proveedor de recursos al Alto Comisionado de las Naciones para los Refugiados (ACNUR).

En este sentido, el poder de decisión está en manos de ACNUR, por lo que se puede determinar que el **poder de negociación con ACNUR** sea considerado una **AMENAZA** para la Fundación “Tarabita”.

Entrada de nuevas Organizaciones Sin Fines de Lucro.

Hasta septiembre de 2013, el Estado ecuatoriano ha reconocido a 54.865 personas refugiadas en el país. Desde el año 2000, en que había 390 refugiados, 170.965 personas han solicitado el reconocimiento de la condición de refugiado en el Ecuador. Cerca del 23% de ellos son niños, niñas y adolescentes.”³⁵

De acuerdo a estos indicadores, se prevé que los refugiados que ingresan a Ecuador seguirá incrementándose, por ello, la ACNUR seguirá apoyando al gobierno ecuatoriano, y coordinado con una amplia gama de instituciones con el fin de proteger y ayudar a los refugiados. La red de ACNUR de 13 socios incluye a ONG nacionales e internacionales. Además, el ACNUR ayudará a las personas

³⁵<http://www.acnur.org/t3/donde-trabaja/america/ecuador/>

de interés a través de la educación, generación de ingresos, autosuficiencia y proyectos de microcrédito. Se impulsará el reasentamiento como una parte integral de la estrategia de soluciones duraderas, en particular en el marco del Plan de Acción de México 2004. El desafío será conseguir que el gobierno, las autoridades locales y la sociedad civil participen más activamente en la protección de los refugiados y la promoción de soluciones duraderas.³⁶

Es decir es imperiosa la necesidad de instalar más organizaciones sin fines de lucro para poder cumplir con la protección de los refugiados en la frontera norte; por ello la Entrada de nuevas Organizaciones sin Fines de Lucro, se considera una importante **AMENAZA** para todas las organizaciones sin fines de lucro instadas en el sector fronterizo y que cuentan con personería jurídica.

Amenazas de organizaciones sustitutas o similares.

Las organizaciones similares o sustitutos presentes en el sector, se consideran las mismas organizaciones que realizan actividades similares a la de la Fundación “Tarabita”, y que a continuación se describen:

- Federación de Mujeres de Sucumbíos.
- Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio.
- Organización Hebrea de Ayuda para Inmigrantes y refugiados HIAS.
- Servicio Jesuita a Refugiados y Migrantes SJRM.
- Misión Escalabriniana.
- RET Protecting Through Education

Estas organizaciones se consideran sustitutos en la presente investigación y que constituye una **AMENAZA** para la “Fundación “Tarabita”.

³⁶<http://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=526a3b174>

La rivalidad entre las organizaciones.

Las principales organizaciones que ofrecen ayuda y protección para los refugiados colombianos presentes en el Cantón Lago Agrio y que son apoyados en forma directa por el Alto Comisionado de las Naciones para los Refugiados (ACNUR), son:

- Organización Hebrea de Ayuda para Inmigrantes y refugiados HIAS.
- Servicio Jesuita a Refugiados y Migrantes SJRM.
- OXFAM Italia.
- Misión Escalabriniana.
- Fundación Tarabita
- RET Protecting Through Education

Las organizaciones mencionadas ofrecen ayuda y protección para los refugiados, por ello se puede establecer que la **rivalidad entre las organizaciones** es una **AMENAZA** para la Fundación “Tarabita”.

Matriz EFE.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, a través de los cuáles se generarán las mejores estrategias.

Tabla No. 3 Matriz EFE.

FACTORES EXTERNOS	FACTOR	Págs	PESO DE IMPACTO		Ponderación
			Importancia Ponderada	Calificación	
OPORTUNIDADES					
Estabilidad Política del País.	POLÍTICO -LEGAL	70	0.08	3	0.24
Apoyo de Ecuador a refugiados colombianos	POLÍTICO -LEGAL	71	0.07	4	0.28
Acuerdo Banco Pichincha y ACNUR	ECONÓMICO	73	0.08	3	0.24
Inserción Laboral a los refugiados	SOCIAL	76	0.07	4	0.28
Acceso a la educación para los refugiados	SOCIAL	79	0.08	3	0.24
Acceso al desarrollo tecnológico	TECNOLÓGICO	82	0.08	4	0.32
Poder de los Refugiados	5 FUERZAS DE PORTER	84	0.08	3	0.24
AMENAZAS					
Reducción del Presupuesto de ACNUR en Ecuador	ECONÓMICO	74	0.08	2	0.16
Discriminación para los refugiados	SOCIAL	82	0.07	2	0.14
Poder de negociacion de ACNUR	5 FUERZAS DE PORTER	85	0.07	2	0.14
Entrada de nuevas Organizaciones sin fines de lucro	5 FUERZAS DE PORTER	86	0.08	2	0.16
Organizaciones Sustitutas o similares	5 FUERZAS DE PORTER	87	0.08	1	0.08
Rivalidad entre organizaciones	5 FUERZAS DE PORTER	88	0.08	1	0.08
TOTAL			1.00		2.60

Fuente: Análisis Externo

Elaborado por: La autora.

El valor de **2,60** encontrado en la a matriz EFE, indica que la posición estratégica externa general de la Fundación “Tarabita”, está arriba de la media, es decir que la Fundación cuenta con más oportunidades que amenazas.

ANÁLISIS INTERNO DE LA FUNDACIÓN “TARABITA”.

El análisis interno, permite identificar los recursos y capacidades que posee la Fundación, los mismos que se convierten en un paso esencial para la elaboración de un plan estratégico. En la elaboración de este análisis la organización debe:

- Identificar sus recursos y capacidades, de modo que conozca adecuadamente su potencial.
- Valorar en qué medida estos recursos y capacidades realmente son útiles para los proyectos y servicios que se ofrecen.
- Analizar las diferentes opciones estratégicas desde los recursos y las capacidades disponibles y su valor potencial.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTORA DE LA FUNDACIÓN “TARABITA”.

1. ¿Hace que tiempo viene desempeñando sus funciones en la fundación TARABITA?

Alrededor de 3 años.

2. ¿Qué servicios ofrece la Fundación Tarabita a los Refugiados?

La Fundación “Tarabita”, ofrece refugio para los hermanos colombianos que han llegado desde Colombia; Como servicio adicional, está la guardería para los niños cuyos padres deben trabajar en cualquier actividad.

3. ¿El local donde funciona la Fundación Tarabita es propia o es arrendada?

El local, se lo arrienda en forma anual.

4. ¿Qué capacidad de las instalaciones posee actualmente la Fundación Tarabita?

Las instalaciones que tenemos, tienen la capacidad para albergar alrededor de 50 personas, cuentan con un local para recepción, auditorio, cocina, comedor, 9 habitaciones con 35 camas, baterías sanitarias, lavanderías y un pequeño local multiuso.

5. ¿La Fundación TARABITA cuenta con el recurso humano capacitado en manualidades para ayudar a los refugiados?

No, no contamos con personal en esa área, pero considero que sería bueno contratar para poder capacitar a los refugiados para que de alguna forma puedan emprender algún negocio propio o comunitario.

6. ¿De acuerdo a la información, la Fundación TARABITA es apoyada por ACNUR?. ¿Qué capacidad de negociación tiene actualmente con ACNUR?

Las relaciones con ACNUR, son muy buenas, y esto se debe a que las actividades que las venimos desempeñando están acorde a lo esperado.

7. ¿Se ha realizado un Plan Estratégico para la fundación TARABITA, y estaría de acuerdo de que se realicen este tipo de estudios que le permita a la Fundación ser más competitiva en el sector?

No se ha realizado ningún estudio, pero sería necesario realizarlo a fin de realizar un análisis de la fundación y poder mejorar el accionar de la Fundación.

8. ¿Cree usted que el servicio que brinda la fundación TARABITA tiene imagen, credibilidad y presencia en la localidad?

Si la Fundación, es bien reconocida en la localidad, debido a los servicios que presta a los refugiados.

9. ¿Cuenta la fundación Tarabita con una estructura organizacional actualmente bien definida?

Lamentablemente, no contamos con una estructura organizacional bien definida.

10. ¿Los recursos que la Fundación recibe, los considera limitados?

Los recursos que recibimos están en función del número de refugiados, pero lamentablemente el flujo de los mismos es variante, por lo que tenemos problemas en este entorno.

11. ¿En la actualidad tiene alianzas estratégicas con otros organismos para ampliar los servicios que ofrece la Fundación?

No tenemos, pero sería necesario realizar estas alianzas para implementar nuevos programas que vayan en beneficio de los refugiados.

12. ¿Cuenta con la Infraestructura tecnológica para realizar las actividades en la Fundación?

Realmente no contamos con todo lo necesario, en cuanto a la tecnología.

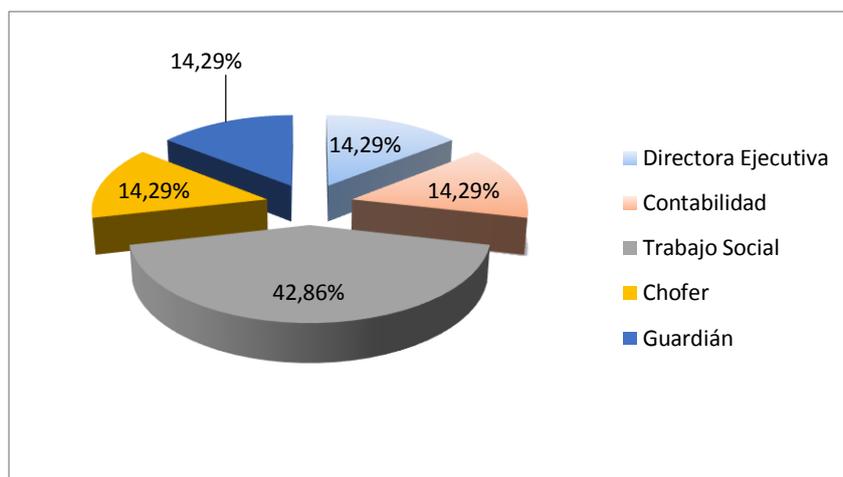
ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN “TARABITA”.

1. ¿Qué cargo desempeña en la Fundación Tarabita?

Cuadro No. 1 Cargos de la Fundación.

CARGO	NUM	%
Directora Ejecutiva	1	14,29%
Contabilidad	1	14,29%
Trabajo Social	3	42,86%
Chofer	1	14,29%
Guardián	1	14,29%
TOTAL	7	100%

Gráfica No. 1 Cargos de la Fundación.



Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

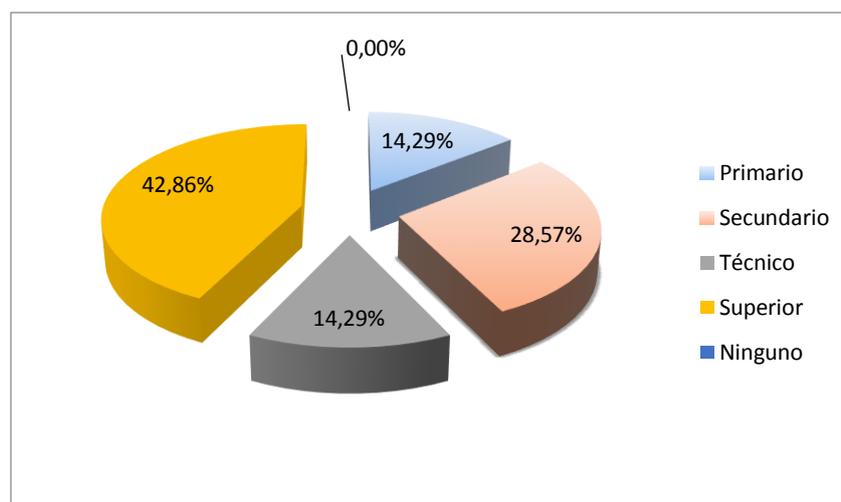
Del análisis realizado, la Fundación “Tarabita”, cuenta con 7 empleados, incluido la Directora Ejecutiva. El 14,29% corresponde a la Directora Ejecutiva, Contabilidad, Chofer y Guardián; y, el 42,86% corresponde a Trabajo Social.

2. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Cuadro No. 2 Nivel de Instrucción.

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	NUM	%
Primario	1	14,29%
Secundario	2	28,57%
Técnico	1	14,29%
Superior	3	42,86%
Ninguno	0	0,00%
TOTAL	7	100%

Gráfica No. 2 Nivel de Instrucción.



Fuente: Encuesta a empleados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

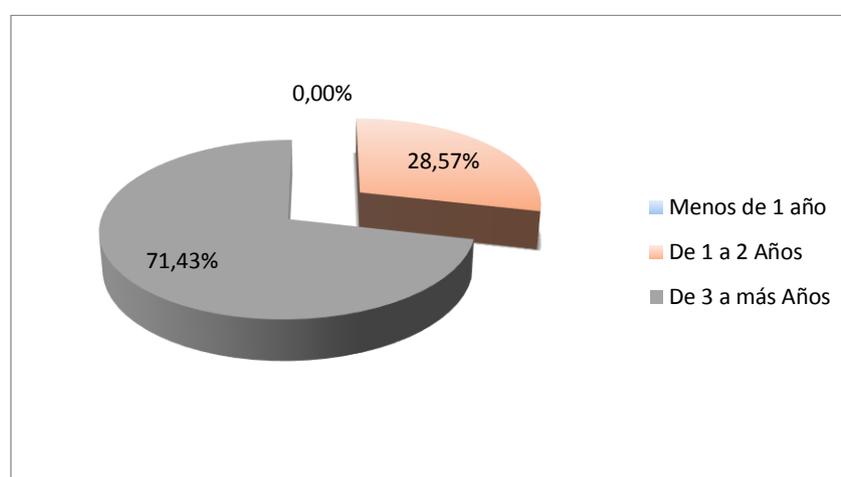
De las encuestas realizadas podemos deducir que el 42,86% de los empleados de la Fundación, poseen formación Superior; el 28,57% tienen instrucción secundaria; el 14,29% tienen instrucción primaria y formación técnica.

3. ¿Qué tiempo labora en la Fundación?

Cuadro No. 3 Tiempo de labores

TIEMPO	NUM	%
Menos de 1 año	0	0,00%
De 1 a 2 Años	2	28,57%
De 3 a más Años	5	71,43%
TOTAL	7	100%

Gráfica No. 3 Tiempo de labores



Fuente: Encuesta a empleados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

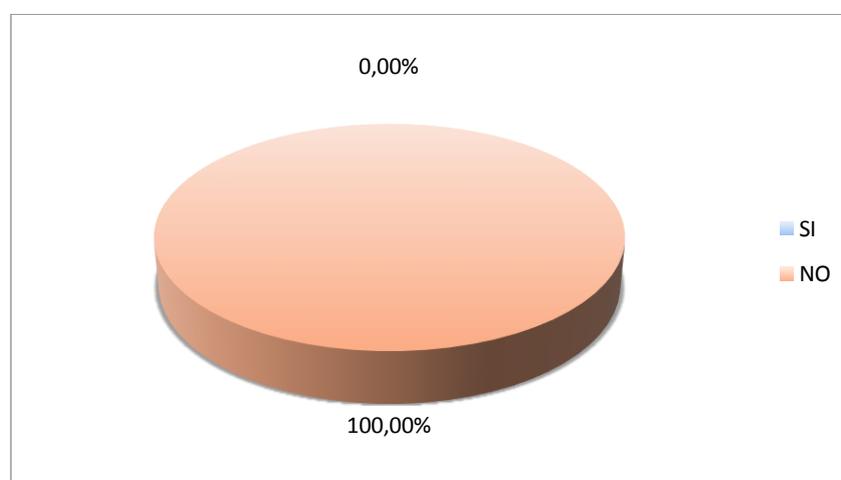
Los resultados indican que el 71,43% tienen 3 o más años de servicio en la Fundación; mientras que el 28,57% están entre 1 a 2 años en la institución. Esta situación indica que existe un cierto grado de experiencia por parte de los empleados de la Fundación.

4. ¿Conoce Ud., si en la Fundación TARABITA, se ha realizado algún estudio de Planificación Estratégica?

Cuadro No. 4 Estudios de Planificación Estratégica.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	0	0,00%
NO	7	100,00%
TOTAL	7	100%

Gráfica No. 4 Estudios de Planificación Estratégica.



Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

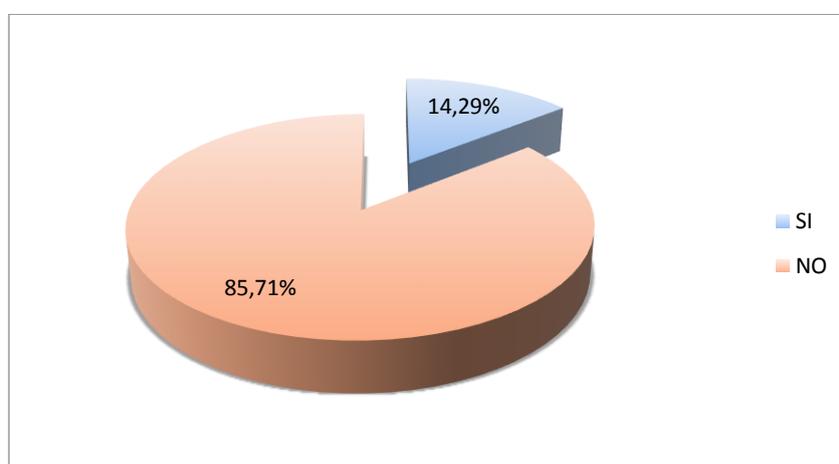
De acuerdo a los resultados, el 100% de los empleados, opinaron que en la Fundación Tarabita, nunca se ha realizado estudios de Planificación Estratégica.

5. ¿Conoce Ud., si la Fundación TARABITA, tiene definido la MISIÓN y VISION?

Cuadro No. 5 Definición de la Misión y Visión.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	1	14,29%
NO	6	85,71%
TOTAL	7	100%

Gráfica No. 5 Definición de la Misión y Visión.



Fuente: Encuesta a empleados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

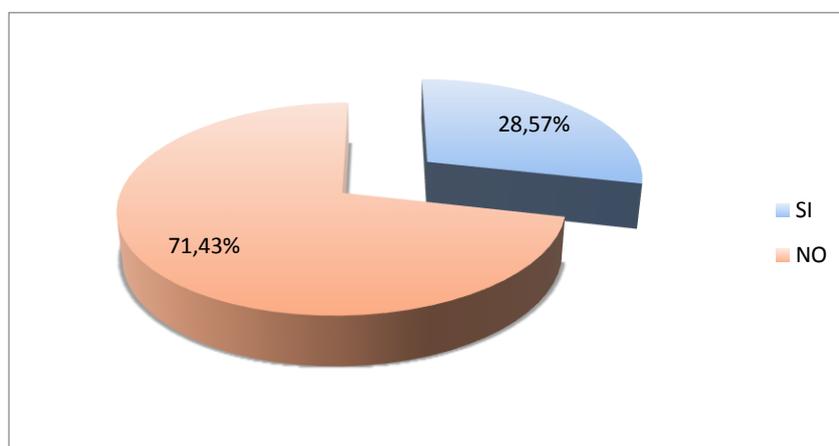
Los resultados muestran que el 85,71% de los empleados no conocen si tiene definido la Misión y Visión Institucional; el 14,29% restante indican que si se tiene definido la Misión y Visión. Esta situación refleja la falta de compromiso filosófico en la institución.

6. ¿De acuerdo a su criterio, cree que las condiciones físicas de la FUNDACION permiten cumplir satisfactoriamente las necesidades de los refugiados?

Cuadro No. 6 Condiciones físicas de la Fundación.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	2	28,57%
NO	5	71,43%
TOTAL	7	100%

Gráfica No. 6 Condiciones físicas de la Fundación.



Fuente: Encuesta a empleados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

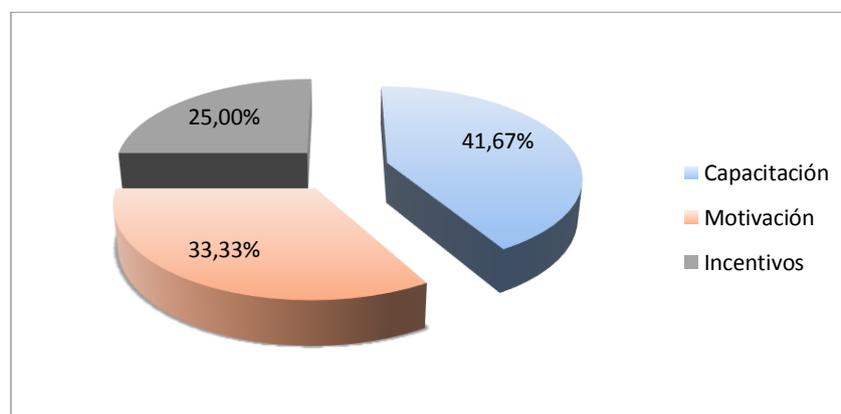
El 71,43 de los empleados de la Fundación, indican que las condiciones físicas de la Fundación, no permiten satisfacer las necesidades de los refugiados; mientras que el 28,57 indican que las instalaciones físicas de la Fundación, si les permite cumplir con las necesidades de los refugiados.

7. ¿Qué cree Ud., que necesita para mejorar su rendimiento laboral?

Cuadro No. 7 Factores para mejorar el rendimiento laboral.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Capacitación	5	41,67%
Motivación	4	33,33%
Incentivos	3	25,00%
TOTAL	12	100%

Gráfica No. 7 Factores para mejorar el rendimiento laboral.



Fuente: Encuesta a empleados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

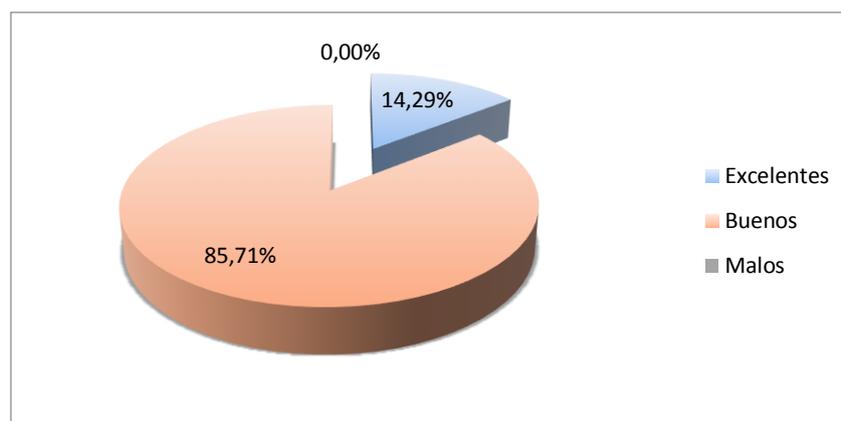
De los resultados obtenidos, se aprecia que el 41,67% de los empleados de la Fundación, creen que el factor que permite mejorar el rendimiento laboral es la Capacitación; el 33,33% consideran que es la Motivación; y, el 25,0% creen que son los incentivos.

8. ¿Considera que los servicios que ofrece la Fundación Tarabita estos son:?

Cuadro No. 8 Los servicios de la Fundación.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Excelentes	1	14,29%
Buenos	6	85,71%
Malos	0	0,00%
TOTAL	7	100%

Gráfica No. 8 Los servicios de la Fundación.



Fuente: Encuesta a empleados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

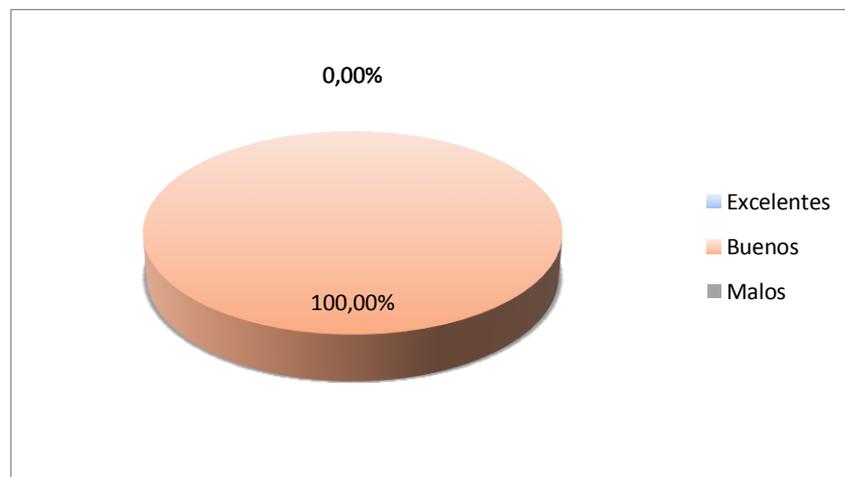
De acuerdo a los resultados, el 85,71% de los empleados de la Fundación, consideran que los servicios ofrecidos son Buenos; el 14,29% consideran que son Excelentes. Nadie opina que los servicios son malos.

9. ¿El ambiente de trabajo con sus compañeros, los considera:

Cuadro No. 9 Ambiente de Trabajo.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Excelentes	0	0,00%
Buenos	7	100,00%
Malos	0	0,00%
TOTAL	7	100%

Gráfica No. 9 Ambiente de Trabajo.



Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

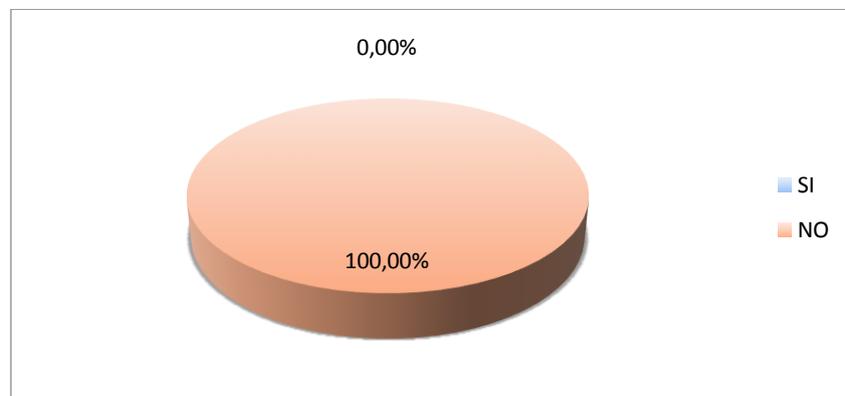
Como podemos observar que el 100% de los empleados consideran que el ambiente de trabajo con sus compañeros son buenos; Sin embargo nadie opina que son Excelente ni Malos. Esta situación indica que las relaciones entre compañeros no son del todo agradables.

10. ¿Conoce si la Fundación Tarabita cuenta con estructura orgánica y tiene definida las funciones?

Cuadro No. 10 Estructura Orgánica definida.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	0	0,00%
NO	7	100,00%
TOTAL	7	100%

Gráfica No. 10 Estructura Orgánica definida.



Fuente: Encuesta a empleados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

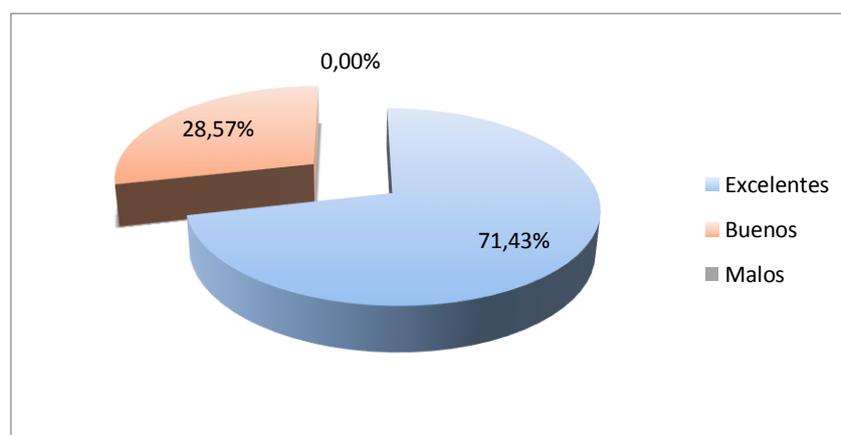
El 100% de los empleados indican que la Fundación, no tiene definida la Estructura Orgánica. Esta situación repercute en alcanzar los objetivos institucionales.

11. ¿Cómo califica Ud. la relación que tiene con los directivos de la Fundación Tarabita?

Cuadro No. 11 Relación con los Directivos.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Excelentes	5	71,43%
Buenos	2	28,57%
Malos	0	0,00%
TOTAL	7	100%

Gráfica No. 11 Relación con los Directivos.



Fuente: Encuesta a empleados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

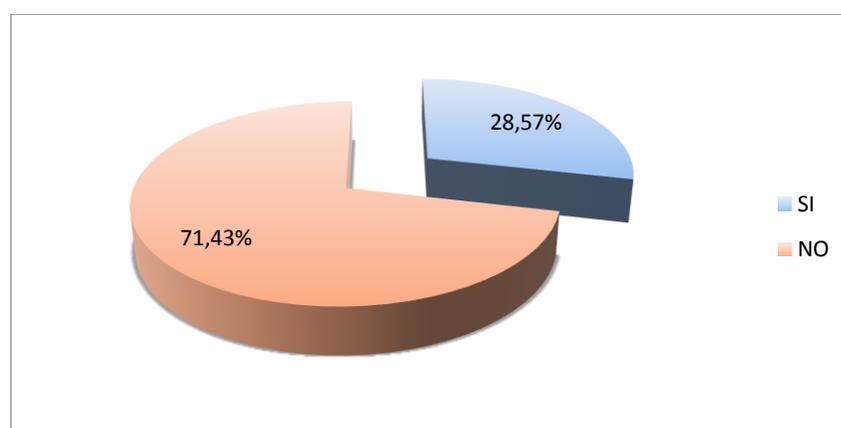
El 71,43% de los empleados de la Fundación, manifiestan que las relaciones con los directivos de la organización son excelentes; el 28,57% opinan que las relaciones son buenas. Nadie opina que las relaciones son malas.

12. ¿Cree Ud., que la Fundación cuenta con la Infraestructura tecnológica para realizar las actividades?

Cuadro No. 12 Infraestructura Tecnológica.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	2	28,57%
NO	5	71,43%
TOTAL	7	100%

Gráfica No. 12 Infraestructura Tecnológica.



Fuente: Encuesta a empleados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

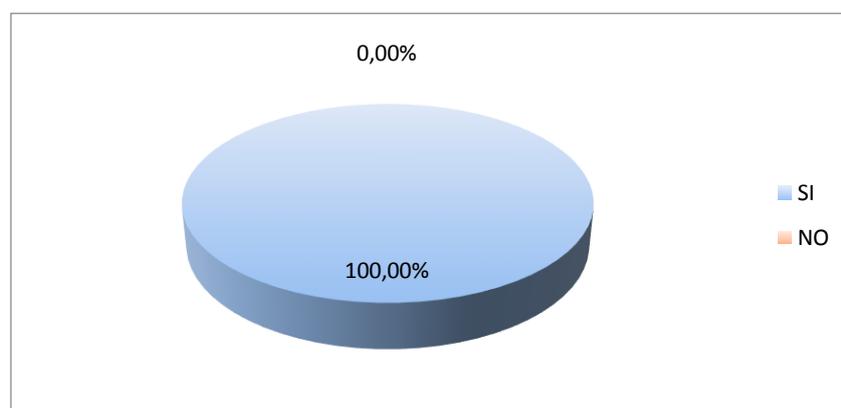
Un 71,43% de los empleados indican que la Fundación no cuenta con infraestructura tecnológica para realizar sus actividades; mientras que el 28,57% opinan que si cuentan con infraestructura tecnológica.

13. ¿Cree Ud., que es necesario implementar cursos de capacitación de manualidades a los refugiados, a fin de propiciar el emprendimiento empresarial?

Cuadro No. 13 Cursos de capacitación para los refugiados.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	7	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	7	100%

Gráfica No. 13 Cursos de capacitación para los refugiados.



Fuente: Encuesta a empleados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

El 100% de los empleados de la Fundación, consideran que se debe implementar cursos de capacitación a los refugiados, a fin de propiciar el emprendimiento empresarial.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REFUGIADOS DE LA “FUNDACIÓN “TARABITA””

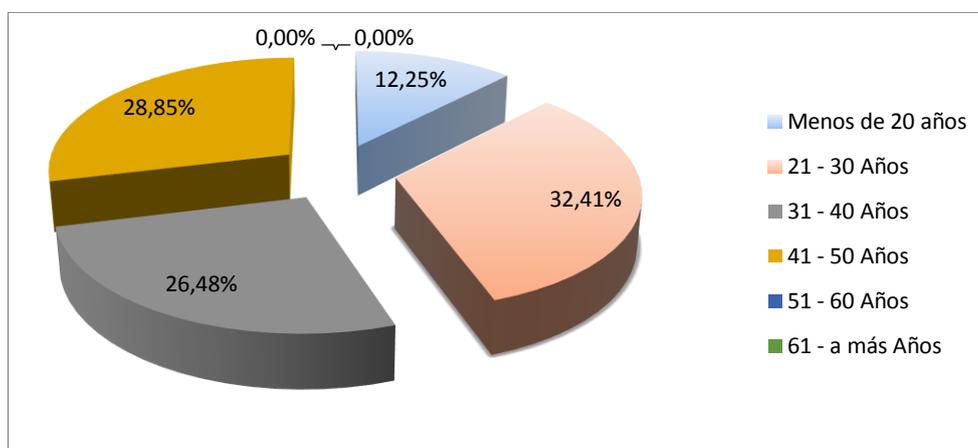
1. Datos personales:

EDAD:

Cuadro No. 14 Edad de los Refugiados.

INDICADOR	NUM	%
Menos de 20 años	31	12,25%
21 - 30 Años	82	32,41%
31 - 40 Años	67	26,48%
41 - 50 Años	73	28,85%
51 - 60 Años	0	0,00%
61 - a más Años	0	0,00%
TOTAL	253	100%

Gráfica No. 14 Edad de los Refugiados.



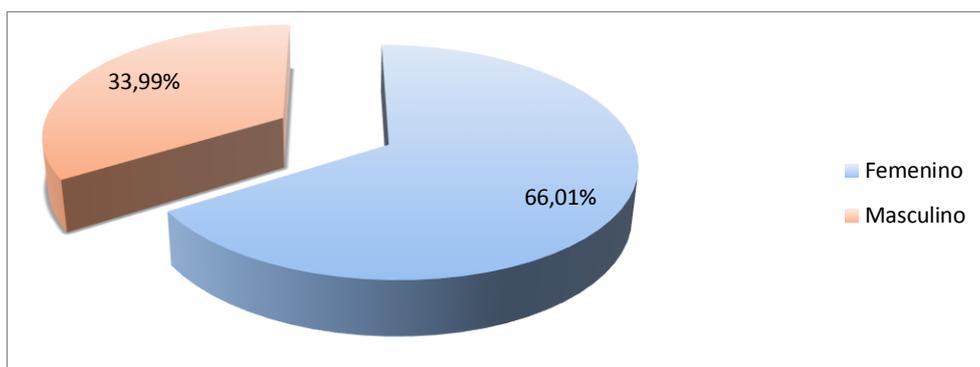
Fuente: Encuesta a refugiados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

La edad de la población de los refugiados está dividida así: 32,41% entre 21 a 30 años; 28,85% entre 41 a 50 años; 26,48% en edades comprendidas entre 31 a 40 años; y el 12,25% en edades menores de 20 años.

SEXO:**Cuadro No. 15 Sexo de los Refugiados.**

INDICADOR	NUM	%
Femenino	167	66,01%
Masculino	86	33,99%
TOTAL	253	100%

Gráfica No. 15 Sexo de los Refugiados.

Fuente: Encuesta a refugiados.
Elaborado por: La autora.

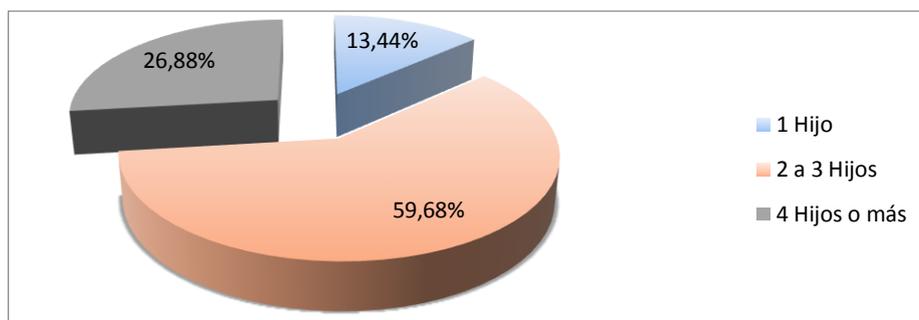
Interpretación:

La mayor población de refugiados son las mujeres, que representa un 66,01%; mientras que para los hombres, el porcentaje es de 33,99%.

NUMERO DE HIJOS:**Cuadro No. 16 Número de Hijos.**

INDICADOR	NUM	%
1 Hijo	34	13,44%
2 a 3 Hijos	151	59,68%
4 Hijos o más	68	26,88%
TOTAL	253	100%

Gráfica No. 16 Número de Hijos.



Fuente: Encuesta a refugiados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

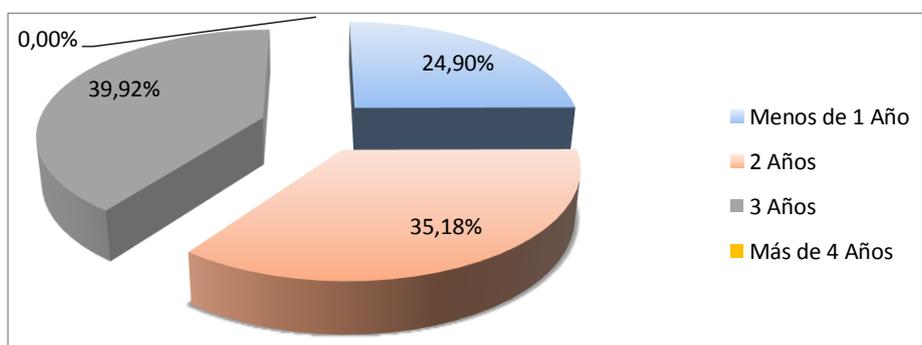
El 59,68% de las familias tienen entre 2 a 3 hijos; el 26,88% tienen más de 4 hijos; y, el 13,44% tienen 1 hijo.

2. ¿Desde hace qué tiempo es usted refugiado de la fundación tarabita?

Cuadro No. 17 Tiempo de Refugiado.

INDICADOR	NUM	%
Menos de 1 Año	63	24,90%
2 Años	89	35,18%
3 Años	101	39,92%
Más de 4 Años	0	0,00%
TOTAL	253	100%

Gráfica No. 17 Tiempo de Refugiado.



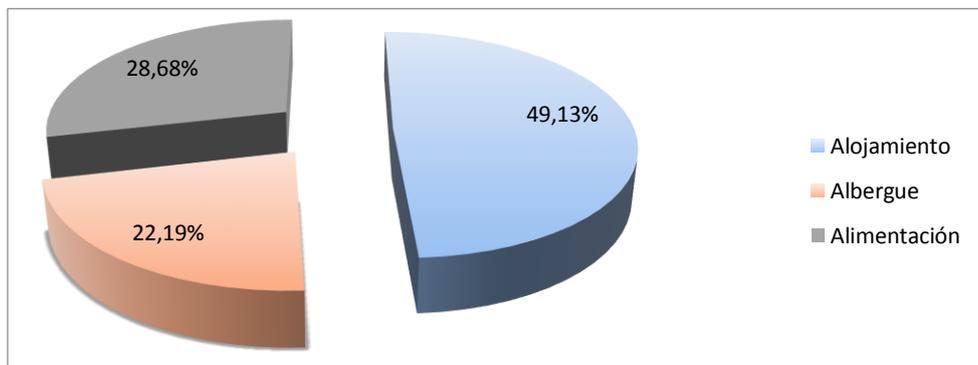
Fuente: Encuesta a refugiados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

Se puede observar que el 39,92% de los Refugiados, está alrededor de 3 años; un 35,18% está de refugiado alrededor de 2 años; y, el 24,90% está de refugiado menos de 1 año.

3. ¿Qué servicio ha recibido de la fundación tarabita?**Cuadro No. 18 Servicios Referidos.**

INDICADOR	NUM	%
Alojamiento	197	49,13%
Albergue	89	22,19%
Alimentación	115	28,68%
TOTAL	401	100%

Gráfica No. 18 Servicios Referidos.

Fuente: Encuesta a refugiados.

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

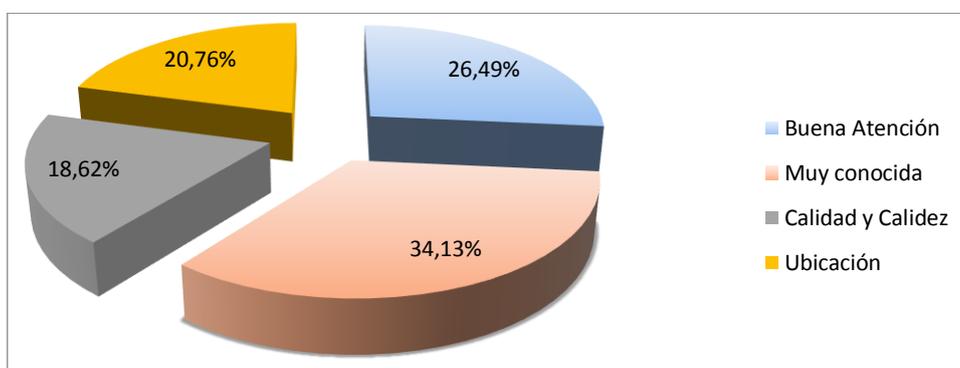
Los resultados muestran que, el 49,13% han recibido Alojamiento; el 28,68% han recibido Alimentación; y, el 22,19% han recibido Albergue para sus hijos.

4. ¿Por qué acudió a la fundación tarabita?

Cuadro No. 19 Motivos para hacer uso de la Fundación.

INDICADOR	NUM	%
Buena Atención	111	26,49%
Muy conocida	143	34,13%
Calidad y Calidez	78	18,62%
Ubicación	87	20,76%
TOTAL	419	100%

Gráfica No. 19 Motivos para hacer uso de la Fundación.



Fuente: Encuesta a refugiados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

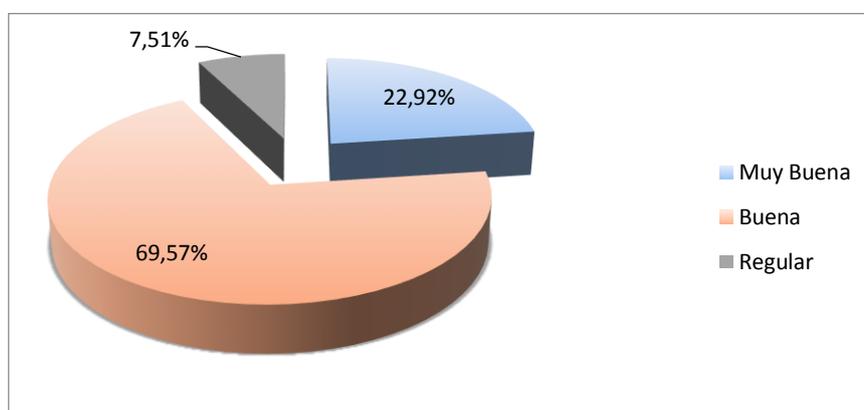
Dentro de los motivos para hacer uso de los servicios que ofrece la Fundación Tarabita, tenemos que el 34,13% lo hacen por ser conocida; el 26,49% por la buena atención; el 20,76% por la ubicación; y, el 18,62% lo hacen por la calidad y la calidez que le ofrecen.

5. ¿Cómo califica la atención que brinda la fundación tarabita?

Cuadro No. 20 Atención recibida.

INDICADOR	NUM	%
Muy Buena	58	22,92%
Buena	176	69,57%
Regular	19	7,51%
TOTAL	253	100%

Gráfica No. 20 Atención recibida.



Fuente: Encuesta a refugiados.

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

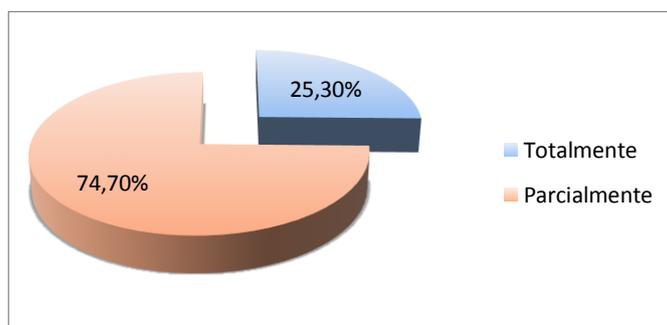
El 69,57% de los refugiados, opina que la atención recibida es buena; el 22,92% consideran que la atención es Muy Buena; y, el 7,51% la consideran que la atención es mala.

6. ¿La Fundación TARABITA cubre sus necesidades?

Cuadro No. 21 Necesidades satisfechas.

INDICADOR	NUM	%
Totalmente	64	25,30%
Parcialmente	189	74,70%
TOTAL	253	100%

Gráfica No. 21 Necesidades satisfechas.



Fuente: Encuesta a refugiados.

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

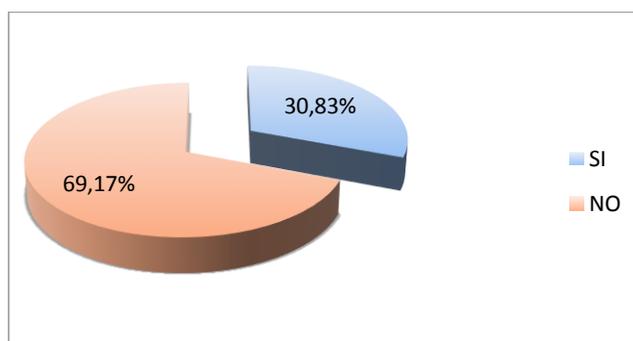
El 74,70% de los refugiados, indican que sus necesidades son cubiertas parcialmente; mientras que el 25,30% indican que sus necesidades son cubiertas totalmente.

7. ¿Cuándo se le han presentado problemas, la Fundación tarabita las ha solucionado?

Cuadro No. 22 Solución de Problemas.

INDICADOR	NUM	%
SI	78	30,83%
NO	175	69,17%
TOTAL	253	100%

Gráfica No. 22 Solución de Problemas.



Fuente: Encuesta a refugiados.

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

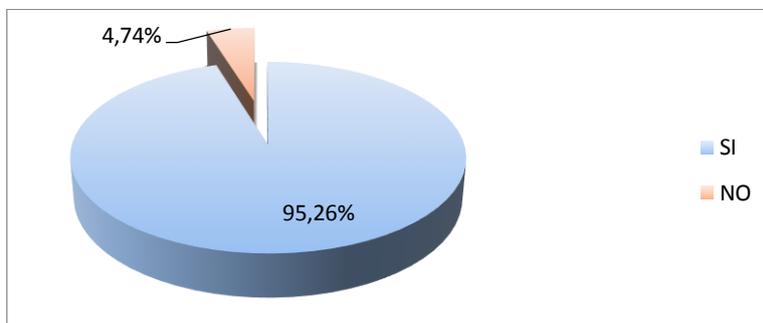
El 69,17% de los refugiados manifiestan que cuando han tenido problemas, la Fundación no las ha solucionado; mientras que el 30,83% manifiestan que los problemas si han sido solucionado.

8. ¿Cree que la Fundación Tarabita, debería incrementar cursos de capacitación que fomente el emprendimiento empresarial?

Cuadro No. 23 Incrementar cursos de capacitación.

INDICADOR	NUM	%
SI	241	95,26%
NO	12	4,74%
TOTAL	253	100%

Gráfica No. 23 Incrementar cursos de capacitación.



Fuente: Encuesta a refugiados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

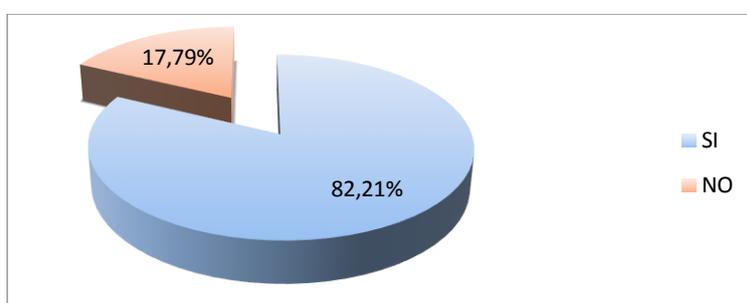
El 95,26% de los refugiados, están de acuerdo con la implementación de cursos de capacitación y formación para fomentar el emprendimiento empresarial, mientras que tan solo el 4,74% creen que no se debe implementar las capacitaciones.

9. ¿Considera que la ubicación de la fundación tarabita es la más adecuada?

Cuadro No. 24 Ubicación de la Fundación.

INDICADOR	NUM	%
SI	208	82,21%
NO	45	17,79%
TOTAL	253	100%

Gráfica No. 24 Ubicación de la Fundación.



Fuente: Encuesta a refugiados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

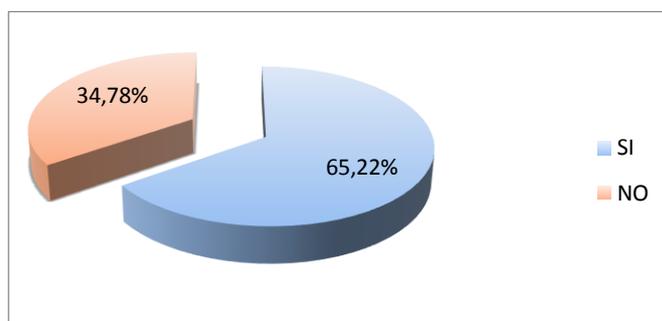
El 82,21% de los refugiados, indican que la ubicación de la Fundación es adecuada; mientras que el 17,79% consideran que la ubicación no es la adecuada.

10. ¿Ha tenido dificultades a acceder a los servicios de la fundación tarabita?

Cuadro No. 25 Acceso a los servicios.

INDICADOR	NUM	%
SI	165	65,22%
NO	88	34,78%
TOTAL	253	100%

Gráfica No. 25 Acceso a los servicios.



Fuente: Encuesta a refugiados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

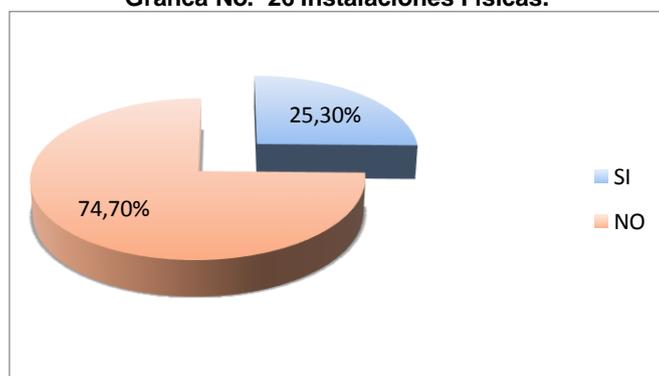
El 65,22% de los refugiados, indican que si han tenido dificultades para poder acceder a los servicios de la Fundación; el 34,78% restante manifiestan que no han tenido inconvenientes.

11. ¿Considera que el espacio físico de las instalaciones de la Fundación Tarabita, son adecuadas?

Cuadro No. 26 Instalaciones Físicas.

INDICADOR	NUM	%
SI	64	25,30%
NO	189	74,70%
TOTAL	253	100%

Gráfica No. 26 Instalaciones Físicas.



Fuente: Encuesta a refugiados.
Elaborado por: La autora.

Interpretación:

El 74,70% de los refugiados creen que las instalaciones físicas de la Fundación no son las adecuadas; el 25,30% restante creen que las instalaciones físicas si son las adecuadas.

EVALUACIÓN DEL MEDIO INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Para realizar esta evaluación se ha seguido el siguiente procedimiento:

1. Priorización de las Fortalezas y Debilidades
2. Ponderar cada uno de los factores identificados con la siguiente valoración.
 - a. De 0,0 = ninguna importancia
 - b. Hasta 1,0 = importante
3. Clasificar cada factor de acuerdo con la siguiente escala:
 - Debilidad importante = 1
 - Debilidad menor = 2
 - Fortaleza menor = 3
 - Fortaleza importante = 4
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por la calificación dada, según la escala antes indicada, cuyo resultado es la variable ponderada.
5. Sumar los resultados ponderados de cada variable, a fin de evaluar el predominio de los factores según los siguientes principios:
 - a. Si el resultado es mayor a 2,5, quiere decir que existe un predominio de las fortalezas.
 - b. Si el resultado es menor a 2,5, quiere decir que existe un predominio de las debilidades.

MATRIZ EFI.

La matriz EFI es el resultado obtenido a través de la entrevista a la Directora Ejecutiva de la Fundación; la encuesta a los empleados y de la encuesta a los refugiados que hacen uso de la Fundación “Tarabita”. La matriz EFI, resume y evalúa las fuerzas y debilidades identificadas en el estudio y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas.

Tabla No. 4 Matriz EFI.

FACTORES INTERNOS	SUSTENTACIÓN	Págs.	PESO DE IMPACTO		Ponderación
			Importancia Ponderada	Calificación de la Respuesta	
FORTALEZAS					
Buenas relaciones con el principal Proveedor (ACNUR)	P6: Entrevista Coordinadora	91	0.06	3	0.18
Presencia y credibilidad en la provincia	P8: Entrevista Coordinadora	92	0.05	4	0.20
Buenos servicios y buena atención	P8: Encuesta Empleados P4,P5: Encuesta Refugiados	100 111	0.05	3	0.15
Buen ambiente de trabajo entre compañeros	P9: Encuesta Empleados	101	0.05	3	0.15
Buenas relaciones con los Directivos	P11: Encuesta Empleados	103	0.05	3	0.15
Fundación muy conocida	P4: Encuesta Refugiados	111	0.05	4	0.20
Buena ubicación	P9: Encuesta Refugiados	116	0.06	3	0.18
DEBILIDADES					
Local arrendado	P3: Entrevista Coordinadora	91	0.05	1	0.05
No cuenta con instructores de manualidades	P5: Entrevista Coordinadora	91	0.05	2	0.10
Falta de estudios de Planificación Estratégica	P7: Entrevista Coordinadora P4: Encuesta Empleados	91 96	0.06	1	0.06
Estructura Organizacional mal definida	P9: Entrevista Coordinadora P10: Encuesta Empleados	92 102	0.06	2	0.12
Recursos económicos limitados	P10: Entrevista Coordinadora	92	0.05	1	0.05
Falta de Alianzas estratégicas con otros organismos	P11: Entrevista Coordinadora	92	0.06	2	0.12
Falta de infraestructura tecnológica	P12: Entrevista Coordinadora P12: Encuesta Empleados	92 104	0.05	1	0.05
Misión y visión no definidas	P5: Encuesta Empleados	97	0.05	2	0.10
Condiciones físicas no adecuadas	P6: Encuesta Empleados P11: Encuesta Refugiados	98 118	0.05	1	0.05
Falta de capacitación a los empleados	P7: Encuesta Empleados	99	0.05	2	0.10
Necesidades parcialmente satisfechas	P6: Encuesta Refugiados	113	0.05	1	0.05
Dificultades para acceder a los servicios	P10: Encuesta Refugiados	117	0.05	1	0.05
TOTAL			1.00		2.11

Fuente: Análisis Interno.

Elaborado por: La autora.

La matriz EFI, da como resultado el indicador de **2.11**, lo que significa que en la Fundación “Tarabita”, prevalecen las debilidades sobre las fortalezas, para lo

cual es necesario implementar estrategias, que permitan incrementar las fortalezas para reducir las debilidades.

MATRIZ FODA.

Tabla No. 5 MATRIZ FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.Buenas relaciones con el principal Proveedor (ACNUR)	1.Local arrendado
2.Presencia y credibilidad en la provincia	2.No cuenta con instructores de manualidades
3.Buenos servicios y buena atención	3.Falta de estudios de Planificación Estratégica
4.Buen ambiente de trabajo entre compañeros	4.Estructura Organizacional mal definida
5.Buenas relaciones con los Directivos	5.Recursos económicos limitados
6.Fundación muy conocida	6.Falta de Alianzas estratégicas con otros organismos
7.Buena ubicación	7.Falta de infraestructura tecnológica
	8.Misión y visión no definidas
	9.Condiciones físicas no adecuadas
	10.Falta de capacitación a los empleados
	11.Necesidades parcialmente satisfechas
	12.Dificultades para acceder a los servicios
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.Estabilidad Política del País.	1.Reducción del Presupuesto de ACNUR en Ecuador
2.Apoyo de Ecuador a refugiados colombianos	2.Discriminación para los refugiados
3.Acuerdo Banco Pichincha y ACNUR	3.Entrada de nuevas Organizaciones sin fines de lucro
4.Inserción Laboral a los refugiados	4.Rivalidad entre organizaciones
5.Acceso a la educación para los refugiados	5.Poder de negociación de ACNUR
6.Acceso al desarrollo tecnológico	6.Organizaciones Sustitutas o similares
7.Poder de los Refugiados	

Fuente: Análisis Interno.

Elaborado por: La autora.

MATRIZ DE ALTO IMPACTO (FODA).

Tabla No. 6 MATRIZ DE ALTO IMPACTO.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	1. Buenas relaciones con el principal Proveedor (ACNUR)	1. Local arrendado
	2. Presencia y credibilidad en la provincia	2. No cuenta con instructores de manualidades
	3. Buenos servicios y buena atención	3. Falta de estudios de Planificación Estratégica
	4. Buen ambiente de trabajo entre compañeros	4. Estructura Organizacional mal definida
	5. Buenas relaciones con los Directivos	5. Recursos económicos limitados
	6. Fundación muy conocida	6. Falta de Alianzas estratégicas con otros organismos
	7. Buena ubicación	7. Falta de infraestructura tecnológica
FACTORES EXTERNOS		8. Misión y visión no definidas
		9. Condiciones físicas no adecuadas
		10. Falta de capacitación a los empleados
		11. Necesidades parcialmente satisfechas
		12. Dificultades para acceder a los servicios
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO <u>Promover cursos de capacitación y formación técnica a los refugiados, para generar oportunidades de trabajo e impulsar los microemprendimientos (F2,3,6; O2,4,5)</u>	ESTRATEGIA DO <u>Fortalecer la Estructura Organizacional de la Fundación (D4; O2,6)</u>
1. Estabilidad Política del País.		
2. Apoyo de Ecuador a refugiados colombianos		
3. Acuerdo Banco Pichincha y ACNUR		
4. Inserción Laboral a los refugiados		
5. Acceso a la educación para los refugiados		
6. Acceso al desarrollo tecnológico		
7. Poder de los Refugiados		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA <u>Generar nuevos proyectos de colaboración con el ACNUR, que beneficien a la Fundación Tarabita (F1,2,3; A5)</u>	ESTRATEGIA DA <u>Realizar nuevas negociaciones y alianzas estratégicas tanto con organismos gubernamentales como no gubernamentales para generar nuevos servicios (D5,6; A1,3,5)</u>
1. Reducción del Presupuesto de ACNUR en Ecuador		
2. Discriminación para los refugiados		
3. Entrada de nuevas Organizaciones sin fines de lucro		
4. Rivalidad entre organizaciones		
5. Poder de negociación de ACNUR		
6. Organizaciones Sustitutas o similares		

Fuente: Análisis Externo-Interno.

Elaborado por: La autora.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS

Tabla No. 7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS.

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Articular cursos de capacitación y formación técnica para refugiados a través de Instituciones.	Impulsar micro emprendimientos, para generar oportunidades de trabajo para los refugiados
Mejorar la Estructura Organizacional de la Fundación	Fortalecimiento de la Estructura Organizacional de la Fundación para alcanzar los objetivos institucionales
Establecer contactos con organismos gubernamentales y no gubernamentales a fin de obtener mayores recursos, para aumentar nuevos servicios en favor de los refugiados	Generar nuevas alianzas estratégicas para dar nuevos servicios

Fuente: Análisis Externo-Interno.

Elaborado por: La autora.

g. DISCUSIÓN.

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN “TARABITA”, DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA.

Los objetivos estratégicos propuestos, son los que responden a la realidad del estudio realizado, y que darán la respuesta a las necesidades de fortalecimiento institucional para mejorar el servicio para los refugiados.

LOGOTIPO:



OBJETIVO INSTITUCIONAL:

Atender las necesidades básicas de las personas más vulnerables de Sucumbíos y el cordón fronterizo a partir de procesos desde la misma persona, la familia y la comunidad que ayuden a mejorar de manera integral las condiciones de vida estimulando caminos de solidaridad, justicia y equidad para que crezca la calidad y calidez de vida de la población.

MISIÓN:

En Fundación Tarabita, promovemos el mejoramiento de las condiciones de vida de los refugiados y sus familias con calidad y calidez, trabajando desde una visión integral, promoviendo sus derechos, la defensa, el apoyo social, legal.

VISIÓN:

La Fundación Tarabita, es una organización líder, independiente, no gubernamental y ecuménica que brinda asistencia social y jurídica para favorecer el mejoramiento y desarrollo de las condiciones de vida de los refugiados, con independencia de su nacionalidad, ideología política, religiosa, racial o de género.

OBJETIVOS:

- El Estudio, de las necesidades culturales, espirituales y sociales de los refugiados, a partir de las cuales se elaboren programas y proyectos que tiendan a la protección del refugiado y su familia.
- La cooperación y asesoramiento en la asistencia y promoción integral de los refugiados.
- La Asistencia social para los refugiados más carenciados.
- La Concientización e Información a la comunidad sobre el fenómeno migratorio y su incidencia en la sociedad.
- La capacitación y formación de los refugiados a los efectos de lograr la inclusión social de éstos en la sociedad.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:**

Impulsar micro emprendimientos y generar oportunidades de trabajo para refugiados

OBJETIVO.

Impulsar micro emprendimientos para los refugiados en la Fundación “Tarabita”, a través de cursos de capacitación y formación técnica a los refugiados, con el fin de generar oportunidades de trabajo.

META.

Capacitar a un 50% de los refugiados, (345 refugiados capacitados)

TIEMPO.

1 año.

ESTRATEGIA.

Realizar convenios con el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP, Fundación Educativa Rada FUNDER-FEPP, GAD provincia Sucumbíos y GAD cantonal de Lago Agrio, Consulado de Colombia, a fin de articular y promover cursos de formación y capacitación de micro emprendimientos para los refugiados.

POLÍTICA.

- Brindar a todos los refugiados, sin distinción de credo ni religiones las mismas oportunidades de formación y capacitación.
- Vigilar periódicamente los avances adquiridos en los programas de capacitación de los refugiados.
- Gestionar con las instituciones bancarias, a fin de que se permita otorgar créditos a los refugiados.

RESPONSABLE.

Directora Ejecutiva de la Fundación Tarabita.

TÁCTICA.

Incentivar a todos los refugiados sobre la importancia de formación y capacitación técnica, en programas de micro emprendimientos.

ACTIVIDADES.

- Estudio sobre necesidades de capacitación de los refugiados.

- Elaborar, ejecutar y evaluar un Plan de Capacitaciones anual que responda las necesidades de los refugiados.
- Gestionar los cursos de formación y capacitación técnica para los 345 refugiados, con instituciones públicas y privadas en temas específicos:

Tabla No. 8 DETALLE DE INSTITUCIONES - CURSOS DE CAPACITACION.

INSTITUCION	CURSO CAPACITACION	Nº REFUGIADOS
SECAP	Técnicas básicas culinarias	50
	Manipulación de alimentos	50
	Panadería pastelería y pastillaje	25
	Seguridad e higiene industrial	25
GAD Provincia Sucumbíos, GAD Cantonal Lago Agrio, FUNDER-FEPP, Consulado de Colombia	Manualidad en tela, fomix, fieltro	25
	Manualidades con productos reciclados	45
	Primeros auxilios y Enfermería	25
	Técnicas básicas de belleza (manicure y pedicure)	25
	Mantenimiento y reparación de electrodomésticos	50
	Bocaditos, cokertería	25
TOTAL: 50% de 690 refugiados a capacitarse		345

Fuente: Instituciones y Empresas en Sucumbíos

Elaborado por: La autora.

PRESUPUESTO.

El presupuesto asignado para este objetivo, contempla las siguientes actividades: el estudio a realizarse mediante un sondeo y encuestas a los refugiados sobre las necesidades de capacitación técnica para crear micro emprendimientos y generar oportunidades de trabajo, por un valor de \$200,00; Se considera también tres reuniones con los representantes de las instituciones como MIES, SECAP, FUNDER-FEPP, GAD provincial y cantonal Lago Agrio, Consulado de Colombia, la primera reunión para coordinación y Planificación, la segunda reunión para seguimiento y la tercera reunión para evaluación, para la

cual se requiere contratar los refrigerios y el auditorio por un valor de \$300,00; Gastos por servicios notariales y trámites legales para la firma de convenios por un valor de \$150,00. En total el valor para implementar esta estrategia será de \$650,00.

Tabla No. 9 PRESUPUESTO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.

ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE	RECURSOS	V/UNITARIO	V/TOTAL
Estudio (sondeo y encuestas) sobre las necesidades de capacitación para los refugiados	Papelería y materiales de oficina	Directora Ejecutiva	Humano, Tecnológico, Financiero	\$ 200,00	\$ 200,00
Reunión de Coordinación, Planificación, seguimiento y evaluación de las capacitaciones, con Instituciones capacitadoras	3 reuniones anuales (refrigerios, auditorio)	Directora Ejecutiva	Humano, Tecnológico, Financiero	\$ 100,00	\$ 300,00
Firma de convenios	Notarización y legalización	Directora Ejecutiva	Humano, Financiero	\$ 150,00	\$ 150,00
			TOTAL		\$ 650,00

Elaborado por: La autora.

Tabla No. 10 RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.

Objetivo 1:		Impulsar micro emprendimientos, para generar oportunidades de trabajo para los refugiados				
OBJETIVO	META	ESTRATÉGIA	POLÍTICA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Impulsar micro emprendimientos para los refugiados en la Fundación "Tarabita", a través de cursos de capacitación y formación técnica a los refugiados, con el fin de generar oportunidades de trabajo.	Capacitar a un 50% de los refugiados, (345 refugiados capacitados).	Realizar convenios con el MIES, SECAP, FUNDER-FEPP, GAD Provincia Sucumbios, GAD cantón Lago Agrio, Consulado de Colombia, a fin de articular y promover cursos de formación y capacitación de micro emprendimientos para los refugiados.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar a todos los refugiados, sin distinción de credo ni religiones las mismas oportunidades de formación y capacitación. • Vigilar periódicamente los avances adquiridos en los programas de capacitación de los refugiados. • Gestionar con las instituciones bancarias, a fin de que se permita otorgar créditos a los refugiados. 	Incentivar a todos los refugiados sobre la importancia de formación y capacitación técnica, en programas de micro emprendimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio sobre necesidades de capacitación de los refugiados. • Elaborar, ejecutar y evaluar un Plan de Capacitaciones anual que responda las necesidades de los refugiados. • Gestionar los cursos de formación y capacitación técnica para los 345 refugiados, con las instituciones públicas y privadas 	650,00
RESPONSABLE	TIEMPO					
Directora Ejecutiva de la Fundación Tarabita	1 año.					

Elaborado por: La autora.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:

Fortalecimiento de la Estructura Organizacional de la Fundación para alcanzar los objetivos institucionales

OBJETIVO.

Fortalecer la estructura organizacional de la Fundación “Tarabita”, para alcanzar los objetivos sociales, definir las relaciones de autoridad, responsabilidad y el direccionamiento institucional, el mismo que contribuirá al logro de los planes estratégicos.

META.

Redefinir la Estructura Orgánico-Funcional.

TIEMPO.

2 meses.

ESTRATEGIA.

Contratar los servicios de una persona que se encargue de elaborar la propuesta de la nueva estructura organizacional y funcional de la Fundación.

POLÍTICA.

- Dar todas las facilidades al personal que elabore la nueva estructura organizacional.
- Fortalecer las relaciones interinstitucionales.
- Desarrollar mejores canales de comunicación.
- Dar servicio de mejor manera a los refugiados.

RESPONSABLE.

Directora Ejecutiva de la Fundación Tarabita.

TÁCTICA.

Establecer una estructura orgánico-funcional de acuerdo a la naturaleza de la organización.

ACTIVIDADES.

- Evaluación de la Estructura Organizacional actual.
- Diseñar e implementar el sistema organizacional más óptimo de acuerdo a la naturaleza de la organización.

PRESUPUESTO.

El presupuesto asignado, es equivalente a los honorarios que perciba el profesional contratado para el efecto, que en el caso particular se va a considerar que el contrato será por servicios profesionales con KAMMER CONSULTORIO representado por la Econ. Diana C. Hurtado Reyes. En este sentido se cree conveniente la contratación al existir una relación muy cercana con la profesional la cual conoce muy de cerca las actividades de la Fundación Tarabita, quien cobrará un valor de \$600,00 por honorarios profesionales y por gastos de movilización \$450,00. Es decir que el valor de implementar ésta estrategia será de \$1.050,00.

Tabla No. 11 PRESUPUESTO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.

ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE	RECURSOS	V/UNITARIO	V/TOTAL
Honorarios Profesionales KAMMER CONSULTORIO	Eco. Diana Hurtado Reyes	Directora Ejecutiva	Humano- Financiero	\$ 600,00	\$ 600,00
Gastos de Movilización	2 viajes a Lago Agrio	Directora Ejecutiva	Humano- Financiero	\$ 450,00	\$ 450,00
TOTAL					\$ 1.050,00

Fuente: KAMMER CONSULTORIO

Elaborado por: La autora.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO.

Ilustración 11 Organigrama Estructural Fundación “Tarabita”.



Elaborado por: La autora.

ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS.

La Asamblea General, constituida por la reunión de todas las socias y socios activos, efectuada de acuerdo con la Ley y el Estatuto, es el órgano supremo de la Fundación y tiene poderes para resolver todos los asuntos relacionados con el cumplimiento del objetivo y fines específicos de la Fundación y tomar, dentro de los límites establecidos por la Ley y el presente Estatuto, cualquier decisión que creyere conveniente para la buena marcha de la Fundación.

Funciones y Responsabilidades:

- a) Velar por el cumplimiento del objetivo y fines específicos de la Fundación;
- b) Elegir y remover por causa justa a las socias y socios del Directorio, y llenar las vacantes que se produjeran;
- c) Dictar los reglamentos internos, reformarlos e interpretarlos;

- d) Conocer y resolver acerca de los informes anuales que presentarán la Presidenta o Presidente y la Directora o Director Ejecutivo sobre la gestión y el balance general de la Fundación;
- e) Conocer y aprobar el plan anual de trabajo y el presupuesto anual de la Fundación para cada año;
- f) Establecer anualmente los montos hasta los cuales puede la Presidenta o Presidente obligara la Fundación;
- g) Reformar el Estatuto en un solo debate e interpretarlo obligatoriamente;
- h) Acordar la disolución de la Fundación y el destino de sus bienes;
- i) Autorizar a la Presidenta o Presidente la enajenación o gravamen de los bienes inmuebles dela Fundación;
- j) Aceptar nuevas socias y socios y designar a los honorarios de la Fundación;
- k) Conocer y resolver sobre la exclusión por expulsión de sus socias y socios;
- l) Fijar las cuotas que deban aportar las socias y socios;
- m) Aceptar legados y donaciones;
- n) Aprobar la apertura de oficinas o sucursales dentro o fuera del País; y,
- o) Las que le correspondan conforme al Estatuto y demás disposiciones legales.

PRESIDENTE

La representación legal, judicial y extrajudicial de la Fundación Tarabita ejercerá la Presidenta o Presidente.

Funciones y Responsabilidades:

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de este Estatuto y las resoluciones adoptadas por la Asamblea General y por el Directorio;
- b) Convocar y presidir las reuniones de la Asamblea General.;
- c) Convocar y presidir las reuniones del Directorio;

- d) Delegar una o más atribuciones a la Directora Ejecutiva o Director Ejecutivo;
- e) Preparar los reglamentos de la Fundación y someterlos a conocimiento del Directorio;
- f) Establecer relaciones con instituciones similares nacionales o extranjeras, y, suscribir los convenios o acuerdos de cooperación que sean necesarios;
- g) Gestionar empréstitos dentro de los límites de su competencia;
- h) Intervendrá con su firma en la legalización de los actos, contratos y egresos que legalmente le correspondan;
- i) Abrir cuentas bancarias y librar conjuntamente con la Directora Ejecutiva o Director Ejecutivo sobre las mismas, conforme a lo dispuesto en estos estatutos;
- j) Nombrar y remover al personal de la Fundación y fijar sus remuneraciones de acuerdo a lo decidido en el Directorio; y,
- k) Las demás que le señale el Directorio, este Estatuto y los reglamentos legalmente aprobados.

ASESORIA LEGAL.

Asesoría legal, técnica de la Fundación, lo realiza de forma independiente.

Funciones y Responsabilidades:

- a) Asesora en la constitución, gestión y disolución de la fundación.
- b) Defender los intereses de la Fundación Tarabita, en todo tipo de procedimientos judiciales.
- c) Trabaja y resuelve los problemas legales relacionados con la Fundación Tarabita, se encarga de sus contratos, convenios y normas legales.
- d) Emite informes jurídicos sobre las distintas áreas de la Fundación Tarabita.
- e) Negocia y redacta contratos.
- f) Asesora a la Fundación Tarabita, en materia fiscal.

- g) Asesora e interviene y en todo tipo de negociaciones laborales.
- h) Asesora en materia de derecho a la Fundación.

DIRECTOR/A EJECUTIVO/A.

La Directora Ejecutiva o Director Ejecutivo puede o no ser socia o socio de la Fundación. Durará dos años en sus funciones y podrá ser reelegida o reelegido a criterio del Directorio.

Funciones y Responsabilidades:

- a) Administrar los negocios de la Fundación con las limitaciones de este Estatuto;
- b) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del presente Estatuto y demás disposiciones legales de la Fundación así como sus objetivos y fines;
- c) Conjuntamente con la Presidenta o Presidente y Tesorera o Tesorero formulará el plan anual de trabajo y el presupuesto anual de la Fundación para cada año
- d) Asistir a las Asambleas Generales de Socias y Socios de la Fundación;
- e) Informar regularmente al Directorio sobre la marcha de la operación de actividades de la Fundación;
- f) Preparar manuales o instructivos que no tengan el rango de reglamentos, para aprobación del Directorio; y,
- g) Las que determine el presente Estatuto y los reglamentos legalmente aprobados.

ASISTENCIA Y DESARROLLO.

Supervisar los procedimientos de asistencia a los refugiados en materia de regularización migratoria, atención social y reunificación familiar.

Funciones y Responsabilidades:

- a) Supervisar la atención de las necesidades prioritarias de los refugiados.
- b) Gestionar la regulación migratoria y reunificación familiar.

- c) Participar en las acciones de concertación con instituciones, organismos internacionales para lograr su colaboración en atención a las necesidades de los refugiados.
- d) Planear y coordinar las acciones y vinculación interinstitucional.
- e) Elaborar con Dirección ejecutiva las propuestas de información para promover y difundir entre los sectores públicos, sociales y privados, a nivel nacional e internacional en beneficio de los refugiados.
- f) Coordinar acciones de capacitación en materia de refugio, normatividad, legislación, y derechos y obligaciones aplicables, para fortalecer los mecanismos de atención a refugiados.

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.

Administrar los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y servicios generales necesarios, para el funcionamiento de la organización.

Funciones y Responsabilidades:

- a) Dirigir y controlar los recursos disponibles en materia de recursos humanos, financieros, tecnológicos y servicios generales, para garantizar el funcionamiento de la organización.
- b) Impulsar el cumplimiento de los planes, programas y presupuesto de los recursos financieros para asegurar el gasto en la consecución y logro de las metas y objetivos de la organización.
- c) Proponer acciones y procesos de modernización, innovación y desarrollo administrativo y financiero.
- d) Gestionar ante ACNUR (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados), la asignación de fondos para el apoyo de los refugiados.

Tabla No. 12 RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.

Objetivo 2:		Fortalecimiento de la Estructura Organizacional de la Fundación para alcanzar los objetivos institucionales				
OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	POLÍTICA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Fortalecer la estructura organizacional de la Fundación "Tarabita", para alcanzar los objetivos sociales, definir las relaciones de autoridad, responsabilidad y el direccionamiento institucional, el mismo que contribuirá al logro de los planes estratégicos.	Redefinir la Estructura Orgánico-Funcional..	Contratar los servicios de una persona que se encargue de elaborar la propuesta de la nueva estructura organizacional y funcional de la Fundación.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar todas las facilidades al personal que elabore la nueva estructura organizacional. • Fortalecer las relaciones interinstitucionales. • Desarrollar mejores canales de comunicación. • Dar servicio de mejor manera a los refugiados. 	Establecer una estructura orgánico-funcional de acuerdo a la naturaleza de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la Estructura Organizacional actual. • Diseñar e implementar el sistema organizacional más óptimo de acuerdo a la naturaleza de la organización. 	1,050.00
RESPONSABLE	TIEMPO					
Directora Ejecutiva de la Fundación Tarabita	2 meses					

Elaborado por: La autora.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:**

Generar nuevas alianzas estratégicas para dar nuevos servicios

OBJETIVO.

Realizar nuevas negociaciones y alianzas estratégicas tanto con organismos gubernamentales como no gubernamentales para generar nuevos servicios en la Fundación Tarabita en favor de los refugiados.

META.

Incrementar en 3 el número de donantes.

TIEMPO.

1 año.

ESTRATEGIA.

Establecer contactos con Organismos Gubernamentales y no Gubernamentales, a fin de obtener mayores recursos, para aumentar nuevos servicios en favor de los refugiados.

POLÍTICA.

- Captar más recursos que se inviertan solo en acciones sociales y no de carácter lucrativo.
- Dar asistencia a todos los refugiados, sin distinción de raza, credo, religión y estatus social.
- Invertir los recursos que se obtengan en acciones que vayan en beneficio exclusivamente de los refugiados.

RESPONSABLE.

Directora Ejecutiva de la Fundación Tarabita.

TÁCTICA.

Identificar los organismos gubernamentales y no gubernamentales a nivel nacional e internacional, para definir las normas del convenio, compromisos y plazos.

ACTIVIDADES.

- Presentar proyectos de inversión social a ONG's internacionales entre ellos: Cáritas Española, Cáritas Estados Unidos, Catholic Relief Services CRS, Organización Internacional para las Migraciones OIM, Fondo Italo Ecuatoriano FIE.
- Gestionar ante organismos gubernamentales como el GAD cantonal y provincial la donación del terreno y construcción de la casa de acogida para las personas vulnerables.
- Establecer los lineamientos de los convenios.
- Formalizar las solicitudes de los convenios.
- Firma de convenio.

PRESUPUESTO.

El presupuesto asignado para este objetivo, contempla las siguientes actividades: como son las reuniones con representantes de ONG's Internacionales las cuales tienen sus oficinas en la ciudad de Quito, para lo cual se considera gastos de movilización, hospedaje y alimentación a ejecutarse por la Directora de la Fundación por un valor de \$210,00. Se considera igualmente gastos de movilización para gestionar ante el GAD provincial y cantonal la donación del terreno y la construcción de la casa de acogida de la Fundación por un valor de \$50,00. Gastos por servicios notariales y trámites legales \$ 150,00; gastos por papelería, impresión, copias, teléfono e internet \$ 250,00. En total el valor para implementar esta estrategia será de \$660,00.

Tabla No. 13 PRESUPUESTO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.

ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE	RECURSOS	V/UNITARIO	V/TOTAL
Reunión con Representantes de ONG's Internacionales: Cáritas Española y EEUU, CRS, OIM, FIE	3 días de : Movilización, Hospedaje, Alimentación	Directora Ejecutiva	Humano, Tecnológico, Financiero	\$ 70,00	\$ 210,00
Gestionar ante el GAD provincial y cantonal la donación del terreno y construcción casa de acogida	Movilización	Directora Ejecutiva	Humano, Financiero	\$ 50,00	\$ 50,00
Firma de convenios	Notarización y legalización	Directora Ejecutiva	Humano, Financiero	\$ 150,00	\$ 150,00
Gastos de: papelería, suministros, copias e impresiones, teléfono e internet	Suministros, teléfono e internet	Directora Ejecutiva	Humano, Tecnológico, Financiero	\$ 250,00	\$ 250,00
			TOTAL		\$ 660,00

Elaborado por: La autora.

Tabla No. 14 RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.

Objetivo 3:		Generar nuevas alianzas estratégicas para dar nuevos servicios				
OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	POLÍTICA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Generar nuevas alianzas estratégicas, para dar nuevos servicios	Incrementar en 3 el número de donantes.	Establecer contactos con Organismos Gubernamentales y no Gubernamentales, a fin de obtener mayores recursos, para aumentar nuevos servicios a favor de los refugiados.	<ul style="list-style-type: none"> • Captar más recursos que se inviertan solo en acciones sociales y no de carácter lucrativo. • Dar asistencia a todos los refugiados, sin distinción de raza, credo, religión y estatus social. • Invertir los recursos que se obtengan en acciones que vayan en beneficio exclusivamente de los refugiados. 	Identificar los organismos gubernamentales y no gubernamentales, para definir las normas del convenio, compromisos y plazos.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar proyectos de inversión social a ONG's internacionales entre ellos: Cáritas Española, Cáritas Estados Unidos, CRS, OIM, FIE • Gestionar ante organismos gubernamentales como el GAD cantonal y provincial, la donación del terreno y construcción de la casa de acogida para personas vulnerables. • Establecer los lineamientos de los convenios. • Formalizar las solicitudes de los convenios. • Firma de convenio. 	660,00
RESPONSABLE	TIEMPO					
Directora Ejecutiva de la Fundación Tarabita	1 año					

Elaborado por: La autora.

PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Tabla No. 15 RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

OBJETIVOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INVERSIÓN
OBJETIVO 1	Impulsar micro emprendimientos, para generar oportunidades de trabajo para los refugiados	\$ 650.00
OBJETIVO 2	Fortalecimiento de la Estructura Organizacional de la Fundación para alcanzar los objetivos institucionales	\$ 1,050.00
OBJETIVO 3	Generar nuevas alianzas estratégicas para dar nuevos servicios	\$ 660.00
TOTAL		\$ 2,360.00

Elaborado por: La autora.

h. CONCLUSIONES.

- La Fundación “Tarabita” no cuenta con una estructura organizacional bien definida, lo que no le permite alcanzar los objetivos institucionales.
- En la Fundación “Tarabita”, no se ha realizado ningún estudio de planificación estratégica que le permita definir nuevos objetivos y estrategias para alcanzar mejores niveles de competitividad.
- Según el estudio del Análisis Externo, la matriz EFE arrojó un resultado 2,60 puntos, es decir que la Fundación “Tarabita”, está aprovechando sus oportunidades sobre las amenazas lo que hace que la Fundación, sea una organización con posición estratégica externa fuerte.
- Según el análisis interno, la matriz EFI arrojó un resultado 2,11 puntos, lo que significa que la Fundación “Tarabita”, tiene más debilidades que fortalezas, por lo que es necesario aplicar estrategias para potencializar las fortalezas para reducir las debilidades.
- La Fundación “Tarabita”, necesita articular cursos de capacitación y formación técnica para los refugiados para incentivar la generación de oportunidades de trabajo e impulsar micro emprendimientos.
- La Fundación “Tarabita” necesita Fortalecer la Estructura Organizacional de la Fundación, que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales.
- La Fundación “Tarabita”, necesita realizar nuevas alianzas estratégicas con organismos gubernamentales y no gubernamentales con el fin de obtener mayores recursos para aumentar nuevos servicios en favor de los refugiados.
- Para implementar el plan Estratégico propuesto, se requiere de una inversión de \$2.360,00 USD, que le permitirán mejorar los servicios que ofrece a todos los refugiados.

i. RECOMENDACIONES.

- Para ofrecer mejores servicios, la Fundación “Tarabita” debe aplicar las estrategias establecidas en el presente estudio, que le permitan fortalecerse.
- Se recomienda la implementación, seguimiento y evaluación del Plan estratégico propuesto, a fin de alcanzar los mejores resultados.
- Realizar estudios en forma semestral, debido a la naturaleza de la organización, ya que de no hacerlo, se estará debilitando institucionalmente.

j. BIBLIOGRAFIA.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación de México, S.A.

Mintzberg, H. (1999). *El Proceso Estratégico, conceptos, contextos*. México: Prentice Hall.

Munch, L. (2007). *Planeación Estratégica, El Rumbo hacia el Exito*. México: Trillas.

Social, O. A. (2008). *Guía de Planificación Estratégica de Acción Social*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social.

Unidas, N. (2007). *Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales*. Nueva York: 978-92-1-361218-7.

Páginas de internet

<http://www.acnur.org/t3/donde-trabaja/america/ecuador/>

k. ANEXOS

ANEXO N. 1 FICHA RESUMEN DEL PROYECTO.

a. Título:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN TARABITA DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”

b. Problemática:

“La falta de una planificación estratégica, en la Fundación Tarabita, inciden en el bajo rendimiento y aprovechamiento de sus recursos”.

c. Justificación:

Académica

La realización de este proyecto de tesis, se justifica porque de acuerdo a la reglamentación en la Universidad Nacional de Loja, la realización de un proyecto de Tesis es un requisito para optar por el grado de Ingeniería Comercial. Esto me permitirá consolidar los conocimientos adquiridos durante la carrera estudiantil, a la vez que contribuye la obtención de nuevos conocimientos y fortalecer la formación profesional.

Social

La realización de un proyecto de tesis que se orienta a estudio de la planificación estratégica de la Fundación Tarabita, se justifica en el sentido que permitirá implementar procesos y planes a futuro, que ayuden a mejor desenvolvimiento de sus actividades en las áreas que se desempeña la Fundación Tarabita para contribuir a solucionar problemas de los desplazados Colombianos que habitan nuestra provincia.

Económica

El presente proyecto de investigación, sobre la planificación estratégica de la Fundación Tarabita de Nueva Loja, permitirá lograr un mejor posicionamiento y permanencia de la Fundación, en nuestra provincia, proyectándose a conseguir un mayor aporte de contribuciones y donaciones, por parte de Organismos No Gubernamentales Internacionales que contribuyan al aumento y diversificación de servicios para ofrecer a las personas vulnerables de nuestra provincia, en especial a los refugiados y por consiguiente aumentar las fuentes de empleo que generen liquidez en nuestra provincia.

d. Objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan estratégico para la Fundación Tarabita de la ciudad de Nueva Loja, Provincia de Sucumbíos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Realizar un diagnóstico sobre la situación que actualmente atraviesa la Fundación Tarabita.
- b. Realizar un análisis externo de la Fundación Tarabita
- c. Realizar un análisis interno de la Fundación Tarabita.
- d. Realizar un análisis de la matriz FODA de la Fundación Tarabita.
- e. Determinar la matriz de Alto impacto o de objetivos estratégicos
- f. Determinar los objetivos estratégicos de la Fundación Tarabita
- g. Determinar un presupuesto del plan.

e. Metodología

MÉTODOS

MÉTODO BIBLIOGRÁFICO.

Este método se lo utilizará para obtener y recopilar información a través de libros, revistas, documentos de internet y otros para la realización del proyecto de investigación lo cual contribuirá para la realización del marco teórico del proyecto para la Fundación Tarabita.

MÉTODO DEDUCTIVO

Este método se utilizará para poder formular la problematización del proyecto en cada una de las investigaciones a realizarse en la Fundación Tarabita de Lago Agrio.

MÉTODO INDUCTIVO.

Este método se utilizará para establecer los objetivos estratégicos dados por el análisis interno y externo de la Fundación Tarabita.

MÉTODO ANALÍTICO-SINTETICO

Este método se utilizará para analizar a todos los elementos que conforman la planificación estratégica, enriqueciendo así más los conocimientos, la importancia y aplicación en los procesos.

METODO MATEMATICO

Este método se lo utilizará para poder elaborar los presupuestos de inversión que se dan a conocer en los resultados.

MÉTODO DESCRIPTIVO

Este método se utilizará para detallar, presentar, los resultados obtenidos de acuerdo a las observaciones, conversaciones mantenidas, en la Fundación

Tarabita para de esta manera obtener una idea más clara de la situación actual de la misma, con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

TÉCNICAS

LA ENTREVISTA

Esta técnica, se aplicará para emprender conversaciones con la Directora Ejecutiva de la Fundación Tarabita quien brindará información clara y oportuna sobre la fundación, para poder profundizar sobre el tema de la planificación estratégica para la Fundación Tarabita.

LA ENCUESTA

Esta técnica se aplicará en las encuestas a realizarse a los clientes internos que en la Fundación son 7 personas que laboran para la Fundación y clientes externos que según conversación mantenida con la señora Directora Ejecutiva Sonsoles Pérez son 690 personas atendidos en el año 2013, la cuales son atendidas por la Fundación Tarabita, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actualmente tiene la Fundación y poder proyectarnos a futuro.

POBLACIÓN Y MUESTRA.

POBLACION	TOTAL
CLIENTES INTERNOS	7 personal que labora
CLIENTES EXTERNOS	Son 690 personas atendidas en el año 2013

f. Presupuesto y Financiamiento

DETALLE	COSTO EN USD
Suministros y materiales de oficina	400
Material Bibliográfico	100
Computadora Portátil	250
Internet	350
Movilización provincial e interprovincial	500
Alimentación	250
Hospedaje (Loja)	250
Empastados y anillados	150
Tramites universitarios	400
Imprevistos	200
TOTAL	2850

FINANCIAMIENTO

El presente proyecto tiene un costo de USD 2.850,00 valor que será financiado por Reina Maritza Torres Alvarado, estudiante de la Universidad Nacional de Loja, Modalidad a Distancia, de la Carrera Administración de Empresas.

ANEXO N. 2 ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE LA FUNDACIÓN TARABITA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MED)

ENTREVISTA ALADIRECTORA DE LA FUNDACIÓN TARABITA.

Con la finalidad de estructurar la “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN TARABITA” solicito encarecidamente dar respuesta las siguientes preguntas las mismas que servirán para la realización del trabajo investigativo.

1. ¿Hace que tiempo viene desempeñando sus funciones en la fundación TARABITA?
2. ¿Qué servicios ofrece la Fundación Tarabita a los Refugiados?
3. ¿El local donde funciona la Fundación Tarabita es propia o es arrendada?
4. ¿Qué capacidad de las instalaciones posee actualmente la Fundación Tarabita?
5. ¿La Fundación TARABITA cuenta con el recurso humano capacitado en manualidades o para ayudar a los refugiados?

6. ¿De acuerdo a la información, la Fundación TARABITA es apoyada por ACNUR?. ¿Qué capacidad de negociación tiene actualmente con ACNUR?
7. ¿Se ha realizado un Plan Estratégico para la fundación TARABITA, y estaría de acuerdo de que se realicen este tipo de estudios que le permita a la Fundación ser más competitiva en el sector?
8. ¿Cree usted que el servicio que brinda la fundación TARABITA tiene imagen, credibilidad y presencia en la localidad?
9. ¿Cuenta la fundación Tarabita con una estructura organizacional actualmente bien definida?
10. ¿Los recursos que la Fundación recibe, los considera limitados?
11. ¿En la actualidad tiene alianzas estratégicas con otros organismos para ampliar los servicios que ofrece la Fundación?
12. ¿Cuenta con la Infraestructura tecnológica para realizar las actividades en la Fundación?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N. 3 ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN TARABITA.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN TARABITA

Estimado Sr. (a), como requisito de fin de carrera para la graduación, me encuentro desarrollando la **“Planificación estratégica para la Fundación Tarabita de la ciudad de Nueva Loja, Provincia de Sucumbíos”**, para lo cual le solicito de la manera más comedida se digne contestar las siguientes preguntas con la mayor claridad posible.

1. ¿Qué cargo desempeña en la Fundación Tarabita?

.....

2. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Primario ()

Secundario ()

Técnico ()

Superior ()

Ninguno ()

3. ¿Qué tiempo labora en la Fundación?

Menos de un año ()

De 1 a 2 años ()

De 3 a más años ()

4. ¿Conoce Ud., si en la Fundación TARABITA, se ha realizado algún estudio de Planificación Estratégica?

Si ()

No ()

5. ¿Conoce Ud., si la Fundación TARABITA, tiene definido la MISION y VISION?

Si ()

No ()

6. ¿De acuerdo a su criterio, cree que las condiciones físicas de la FUNDACION permiten cumplir satisfactoriamente las necesidades de los refugiados?

Si ()

No ()

7. ¿Qué cree Ud., que necesita para mejorar su rendimiento laboral?

Capacitación ()

Motivación ()

Incentivos ()

8. ¿Considera que los servicios que ofrece la Fundación Tarabita estos son:

Excelentes ()

Buenos ()

Malos ()

9. ¿El ambiente de trabajo con sus compañeros, los considera:

Excelentes ()

Buenos ()

Malos ()

10. ¿Conoce si la Fundación Tarabita cuenta con estructura orgánica y tiene definida las funciones?

Si ()

No ()

11. ¿Cómo califica Ud. la relación que tiene con los directivos de la Fundación Tarabita?

Excelentes ()

Buenos ()

Malos ()

12. ¿Cree Ud., que la Fundación cuenta con la Infraestructura tecnológica para realizar las actividades?

Si ()

No ()

13. ¿Cree Ud., que es necesario implementar cursos de capacitación de manualidades a los refugiados, a fin de propiciar el emprendimiento empresarial?

Si () No ()

ANEXO N. 4 ENCUESTA A LOS REFUGIADOS.**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA****CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MED)****ENCUESTA A LOS REFUGIADOS DE LA FUNDACIÓN TARABITA.**

Con la finalidad de estructurar la “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN TARABITA” solicito encarecidamente dar respuesta las siguientes preguntas las mismas que servirán para la realización del trabajo investigativo.

1. Datos personales:**Edad**

Menos de 20()

21 – 30 ()

31 – 40 ()

41 – 50 ()

51 – 60 ()

61 – a más ()

Sexo

Femenino ()

Masculino ()

Número de Hijos:

1 ()

2-3 ()

4 o más ()

2. ¿Desde hace qué tiempo es usted refugiado de la fundación tarabita?

Menos de 1 año ()

2 años ()

3 años ()

Más de cuatro años ()

3. ¿Qué servicio ha recibido de la fundación tarabita?

Alojamiento ()

Albergue ()

Alimentación ()

4. ¿Por qué acudió a la fundación tarabita?

Buena Atención ()

Muy conocida ()

Calidad y Calidez ()

Ubicación ()

5. ¿Cómo califica la atención que brinda la fundación tarabita?

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

6. ¿La Fundación TARABITA cubre sus necesidades?

Totalmente ()

Parcialmente ()

7. ¿Cuándo se le han presentado problemas, la Fundación tarabita las ha solucionado?

Si () No ()

8. ¿Cree que la Fundación Tarabita, debería incrementar cursos de capacitación que fomente el emprendimiento empresarial?

Si () No ()

9. ¿Considera que la ubicación de la fundación tarabita es la más adecuada?

Si () No ()

10. ¿Ha tenido dificultades a acceder a los servicios de la fundación tarabita?

Si () No ()

11. ¿Considera que el espacio físico de las instalaciones de la Fundación Tarabita, son adecuadas?

Si () No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INDICE

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
SUMMARY.....	3
c. INTRODUCCIÓN.....	4
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	6
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	33
f. RESULTADOS.....	37
g. DISCUSIÓN.....	93
h. CONCLUSIONES.....	112
i. RECOMENDACIONES.....	113
j. BIBLIOGRAFIA.....	114
k. ANEXOS	115
INDICE	129
INDICE DE CUADROS.....	130
INDICE DE GRAFICAS.....	131
INDICE DE TABLAS.....	132
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	133

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Cargos de la Fundación.	66
Cuadro No. 2 Nivel de Instrucción.	67
Cuadro No. 3 Tiempo de labores 68	68
Cuadro No. 4 Estudios de Planificación Estratégica.....	69
Cuadro No. 5 Definición de la Misión y Visión.	70
Cuadro No. 6 Condiciones físicas de la Fundación.	71
Cuadro No. 7 Factores para mejorar el rendimiento laboral.....	72
Cuadro No. 8 Los servicios de la Fundación.	73
Cuadro No. 9 Ambiente de Trabajo.	74
Cuadro No. 10 Estructura Orgánica definida.....	75
Cuadro No. 11 Relación con los Directivos.	76
Cuadro No. 12 Infraestructura Tecnológica.....	77
Cuadro No. 13 Cursos de capacitación para los refugiados.....	78
Cuadro No. 14 Edad de los Refugiados.	79
Cuadro No. 15 Sexo de los Refugiados.	80
Cuadro No. 16 Número de Hijos.	80
Cuadro No. 17 Tiempo de Refugiado.	81
Cuadro No. 18 Servicios Referidos.	82
Cuadro No. 19 Motivos para hacer uso de la Fundación.....	83
Cuadro No. 20 Atención recibida.....	84
Cuadro No. 21 Necesidades satisfechas.....	84
Cuadro No. 22 Solución de Problemas.	85
Cuadro No. 23 Incrementar cursos de capacitación.....	86
Cuadro No. 24 Ubicación de la Fundación.	87
Cuadro No. 25 Acceso a los servicios.....	87
Cuadro No. 26 Instalaciones Físicas.....	88

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica No. 1 Cargos de la Fundación.	66
Gráfica No. 2 Nivel de Instrucción.	67
Gráfica No. 3 Tiempo de labores.....	68
Gráfica No. 4 Estudios de Planificación Estratégica.....	69
Gráfica No. 5 Definición de la Misión y Visión.	70
Gráfica No. 6 Condiciones físicas de la Fundación.	71
Gráfica No. 7 Factores para mejorar el rendimiento laboral.	72
Gráfica No. 8 Los servicios de la Fundación.	73
Gráfica No. 9 Ambiente de Trabajo.	74
Gráfica No. 10 Estructura Orgánica definida.	75
Gráfica No. 11 Relación con los Directivos.	76
Gráfica No. 12 Infraestructura Tecnológica.	77
Gráfica No. 13 Cursos de capacitación para los refugiados.....	78
Gráfica No. 14 Edad de los Refugiados.	79
Gráfica No. 15 Sexo de los Refugiados.....	80
Gráfica No. 16 Número de Hijos.....	81
Gráfica No. 17 Tiempo de Refugiado.	81
Gráfica No. 18 Servicios Referidos.	82
Gráfica No. 19 Motivos para hacer uso de la Fundación.....	83
Gráfica No. 20 Atención recibida.	84
Gráfica No. 21 Necesidades satisfechas.....	85
Gráfica No. 22 Solución de Problemas.....	85
Gráfica No. 23 Incrementar cursos de capacitación.	86
Gráfica No. 24 Ubicación de la Fundación.	87
Gráfica No. 25 Acceso a los servicios.	88
Gráfica No. 26 Instalaciones Físicas.	88

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Análisis de los Grupos de Interés.	47
Tabla No. 2 Presupuesto de ACNUR en Ecuador 2008-2013.....	52
Tabla No. 3 Matriz EFE.	63
Tabla No. 4 Matriz EFI.....	90
Tabla No. 5 MATRIZ FODA.....	91
Tabla No. 6 MATRIZ DE ALTO IMPACTO.....	92
Tabla No. 7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS.	92
Tabla No. 8 DETALLE DE INSTITUCIONES - CURSOS DE CAPACITACION.	96
Tabla No. 9 PRESUPUESTO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.....	97
Tabla No. 10 RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.....	98
Tabla No. 11 PRESUPUESTO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.....	100
Tabla No. 12 RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.....	106
Tabla No. 13 PRESUPUESTO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.....	109
Tabla No. 14 RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.....	110
Tabla No. 15 RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.	111

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Proceso de Planificación Estratégica.....	15
Ilustración 2 Análisis PEST.	17
Ilustración 3 Las 5 Fuerzas de Porter.....	19
Ilustración 4 Matriz de Alto Impacto.	28
Ilustración 5 Interrogantes para formular la misión.....	30
Ilustración 6 Interrogantes para formular la visión.....	30
Ilustración 7 Fundación “Tarabita”	37
Ilustración 8 Organigrama Estructural de Fundación “Tarabita”	39
Ilustración 9 Macro localización del Proyecto.....	43
Ilustración 10 Micro localización del Proyecto.	44
Ilustración 11 Organigrama Estructural Fundación “Tarabita”.	101