UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título:

"ELABORACION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA FUNDACION URIEL"

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO EN INGENIERÍA COMERCIAL

Autora:

Alis Mireya Quevedo Lalangui

Director:

Ing. Beder Aguilar Campoverde Mg Sc.

Loja – Ecuador
2011

Ing. Com. Beder Gonzalo Aguilar Campoverde

DOCENTE DEL ÁREA JURÍDICA SOCIAL ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

CERTIFICA:

Que, luego de haber dirigido y revisado el proyecto de tesis, **"ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN URIEL DE LA CIUDAD DE LOJA",** ejecutado por la postulante: Alis Mireya Quevedo Lalangui, previo a optar por el grado de Ingeniería Comercial, cumple con las normas para la graduación, establecidas en la Universidad Nacional de Loja: por lo que es necesario recalcar que esta investigación aportara al desarrollo económico y social de este sector y como guía para otros investigadores.

Por lo tanto autorizo la presentación y sustentación de este trabajo investigativo.

Loja, Abril 2011

……..

Atentamente

Ing Com. Beder Aguilar
DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Director de Tesis

AUTORÍA

El presente proyecto se ha desarrollado bajo las normas y reglamentos que exige la Universidad Nacional de Loja, para ello se ha utilizado, métodos, técnicas, conceptos, ideas, resultados, conclusiones y recomendaciones, información oportuna y veraz para la ejecución del proyecto el mismo que fue llevado con responsabilidad y veracidad de su autora.

Alis Mireya Quevedo Lalangui

AGRADECIMIENTO.

Mi más sincero agradecimiento y gratitud al amigo sincero y leal DIOS, por ser mi guía y mi fuerza, por haberme dado la vida y la oportunidad de llegar a cumplir mi meta.

A la Universidad Nacional de Loja: por ser la base fundamental para formarse como profesional.

Al Ing. Beder Aguilar, quien como director me apoyo en todo momento con sus conocimientos y su paciencia sin importar horario para concluir con el presente trabajo investigativo.

DEDICATORIA.

Este proyecto lo dedico con mucho cariño a mis hijos **Geovanni, Arianna y Anais** por ser ellos mi apoyo incondicional mi fuerza para seguir adelante y la razón para llegar a concluir con este trabajo.

Luego al Ing. Geovanni Gaona, que como socio de la Fundación me brindo ayuda con el contenido e información necesaria para el desarrollo del proyecto.

Alis Mireya Quevedo Lalangui

RESUMEN

a. RESUMEN

El presente trabajo investigativo, se ha centrado en fortalecer diversas áreas de la Fundación Uriel, mediante la realización de un Plan Estratégico lo que permite mejorar de esta manera la imagen, el progreso, la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos y a su vez la generación de estrategias eficientes que permitan un mejor posicionamiento y sostenibilidad institucional; entendiendo que como fundamento conceptual este componente sustenta el pensamiento político e ideológico y la práctica, en este caso de una organización que sin tener ánimo de lucro busca favorecer los esfuerzos de sectores marginales de la sociedad en la búsqueda de mejorar su calidad de vida.

La Fundación URIEL, es una organización no gubernamental de derecho privado que hace algún tiempo venía funcionando bajo la denominación de "Programa de Salud de la Diócesis de Loja". Con el ánimo de posibilitar la permanencia de su acción y servicio a la Comunidad. La denominación de URIEL, ha sido tomada por acuerdo de los socios; considerando para ello la ideología cristiana que menciona que este es el nombre de uno de los arcángeles; quien es considerado el benefactor e intermediario entre Dios y los hombres, URIEL es el arcángel del trabajo, de la solidaridad, de la memoria y la

ecología. Un sustento adicional para lo antes dicho; es que, la Fundación Uriel orienta su trabajo y esfuerzo en mejorar las condiciones de vida de los sectores más vulnerables y desprotegidos de la sociedad, en especial de aquellos que se localizan en sectores marginados del medio rural.

En el desarrollo del presente trabajo y por tanto en el proceso de la Planificación Estratégica se ha involucrado a los diferentes actores que de manera directa e indirecta se relacionan con el que hacer de la Fundación Uriel, habiéndose de este modo llegado a acuerdos y consensos altamente participativos, lo que vislumbra que los resultados puedan ser aplicados de manera efectiva en la gestión institucional.

A partir del análisis FODA, el cual tiene como base estructural las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades obtenidas de la opinión y criterio de empleados, directivos, socios y familias beneficiarias del accionar institucional, se han formulado las definiciones estratégicas principales: misión, visión, valores y objetivos; para finalizar presentando una propuesta operativa de concreción de los objetivos planteados.

Dentro de las **FORTALEZAS** que la Fundación Uriel presenta se destaca la total aceptación de la fundación por parte de la población del área de incidencia, ya que existe una buena gestión de la dirección

para dirigir los trabajos y una buena capacidad para gestionar recursos de nuevos proyectos, poseen una imagen motivadora que incentiva al agricultor a producir sus tierras y obtener los beneficios brindados por la fundación, existe seriedad en el cumplimiento de compromisos y una buena disponibilidad de capital, tecnologías de punta para el sector agropecuario y la participación de un equipo multidisciplinario.

Dentro de las **DEBILIDADES** que sobresalen en la fundación se mencionan aquellos problemas que se presentan en las actividades diarias como son: La falta de difusión para dar a conocer el ámbito de acción y los servicios que brinda la fundación, la dependencia económica directa de otras organizaciones, la desmotivación del personal y la falta de la infraestructura física.

Como factores externos se destacan las diversas **OPORTUNIDADES** que tiene la fundación como son: La apertura e interés por parte de autoridades e instituciones locales, existe una buena relación con gobiernos locales, buena relación directa con la iglesia para la vinculación con la población y la credibilidad de organismos internacionales que apoyan los proyectos.

Finalmente las **AMENAZAS,** que son factores que afectan a la fundación como son: Las Políticas Gubernamentales que rigen frente a

la legislación limitante del estado frente a ONG's y fundaciones, la improvisación que está muy arraigada en el país, la inseguridad de fuentes de financiamiento y la dispersión geográfica en algunas áreas de trabajo sobre todo en tiempos invernales.

Por ello se considera, que con el establecimiento de objetivos claros, y bien definidos la fundación tomara las mejores decisiones; razón por la cual se considera importante que la fundación aspire a conseguir objetivos en todas las áreas para el buen desempeño de sus labores, por lo que se logra así proyectar objetivos estratégicos direccionados a lograr una posición sólida y creciente de la fundación URIEL, que entre los más importantes se destacan:

- Elaborar nuevas propuestas para la aplicación de iniciativas innovadoras en problemas claves de las comunidades.

- Procurar una mayor participación y aporte de otros actores locales.

- Organizar y planificar el trabajo considerando la accesibilidad disponible.

- Plan de publicidad para difusión de la Fundación Uriel.

- Brindar capacitación especializada al equipo para resolver

problemática del sector rural.

- Planificar la infraestructura física de la fundación.

Estos objetivos estratégicos propuestos tienen el propósito también de contribuir al rendimiento y actitud positiva de los empleados y para asumir una responsabilidad social de quienes conforman la Fundación URIEL. El presupuesto previsto para este Plan Estratégico y que será de responsabilidad de los Directivos de la Fundación su ejecución, comprende un valor equivalente a $103.740.

Por último se desarrollaron, conclusiones y recomendaciones, en donde se determino que no hay una Planificación Estratégica que le permita orientar mejor su desarrollo institucional, y por ello, la elaboración de un Plan Estratégico para la Fundación URIEL.

Con la propuesta diseñada para la fundación, se pretende lograr solidez en el cumplimiento y desarrollo de las actividades de la fundación. Así mismo, este trabajo se constituye en una fuente de información para estudiantes y para quienes deseen conocer más acerca de la Fundación Uriel y de sus objetivos institucionales que viene desarrollando.

A. SUMMARY

This research has focused on strengthening various areas of Uriel Foundation by a Strategic Plan to improve the image, progress, effectiveness in fulfillment its objectives and to the generation of efficient strategies that allow its better positioning and institutional sustainability; understanding that as conceptual basis, is the political and ideological thought and practice, in this case, of an organization without profit aims to encourage the efforts of marginalized sectors of our society in the quest to improve their quality of life.

Uriel Foundation is an NGO, which some time ago was working as "Diocese of Loja Health Program". The name Uriel was selected by the founders, considering a Christian ideology and the reason for it is because Uriel archangel was considered as a benefactor and mediator between God and men; also, is the archangel of work, solidarity, memory and ecology. As an additional basis, Uriel Foundation directs its work and effort to improve the live conditions of more vulnerable and unprotected social groups, mainly those located on marginalized rural areas.

In the development of this work and therefore in the process of strategic planning has involved different actors directly and indirectly related to the Uriel Foundation work, thus having agreements and consensus reached with high equity, which envisions that the results can be applied effectively in institutional management.

From the SWOT analysis, which is based into opportunities, threats, strengths and

weaknesses derived from the views and opinions of employees, directors, partners and families benefiting from the institutional actions, have made major strategic definitions: mission, vision, values and goals, ending with a proposal for realization of operational objectives.

Among the fortresses that Uriel Foundation presents, highlights its acceptance by the population of the area of impact, as there is a good direction to conduct the work and a good ability to manage resources for new projects , have a motivating image that encourages farmers to produce their lands and obtain the benefits provided by the foundation, there is seriousness in the implementation of commitments and a good availability of capital, advanced technologies for the agricultural sector and the participation of a multidisciplinary team .

Among the weaknesses, there are problems that arise in daily activities such as: the lack of media to publicize the scope and the services provided by the foundation, the direct economic dependence on other organizations, demotivation of staff and lack of physical infrastructure.

External factors include the various opportunities for the foundation, such as: opening and interest from local authorities and institutions, good relationship with local governments, good relationship with the Church for linkage with the population and credibility of international organizations to support projects.

Finally, the threats, which are factors affecting the foundation as are government policies limiting the ONG's and foundations, the improvisation that is deeply rooted in the country, the insecurity of funding sources and geographical dispersion of work in some areas especially in winter time.

Therefore, with the establishment of clear and well defined objectives, foundation will take the best decisions, which is why it is considered important that the foundation aspires to achieve goals in all areas for the proper performance of their duties, so we design strategic objectives directed at achieving a solid and growing position of the foundation URIEL, that among the most important are:

- Develop new proposals for the implementation of innovative initiatives in key community issues.
- Ensure greater participation and support of other local actors.
- Organize and plan work considering the available access.
- Plan for broadcast advertising Uriel Foundation.
- Provide training for the team to solve problems of the rural sector.
- Plan the physical infrastructure of the foundation.

These proposed strategic objectives are intended also to contribute to performance and positive attitude of employees and to assume a social responsibility of those who make Uriel Foundation. The budget for the Strategic Plan, includes an amount equivalent to $103 740, and its implementation will be the responsibility of the Directors of the Foundation.

Finally, conclusions and recommendations, where it was determined that there is no strategic planning to enable it to focus its institutional development, and therefore the development of a Strategic Plan for Uriel foundation.

With the proposal designed for the foundation, aims to achieve strength in the implementation and development of its activities. Also, this work is a source of information for students and for those who wish to know more about Uriel Foundation and its institutional objectives being developed.

INTRODUCCIÓN

b. INTRODUCCIÓN

El desarrollo histórico del Ecuador y el de la Provincia de Loja en particular ha debido enfrentar un sin número de vicisitudes, lo cual ha impedido que su población consiga una adecuada atención de sus necesidades más imperiosas.

El rol que el Estado debía cumplir en la atención de la sociedad en general y de los sectores marginados en particular debió ser asumido frecuentemente por otras instancias entre ellas los organismos no gubernamentales y fundaciones cuyo ámbito de trabajo es el desarrollo rural. De allí la importancia que para estos sectores marginados han tenido ciertas ONG´s (Organismos no gubernamentales) y Fundaciones cuyo ámbito de acción es el medio rural.

La actividad de las ONG´s y fundaciones tiene en el país una trayectoria de alrededor de unos 50 años, su funcionamiento es regulado por el estado a través de los Ministerios, dependiendo de su campo de intervención.

La Fundación Uriel se constituye en una instancia más de este grupo de organismos que se encuentra desarrollando proyectos de beneficio social que buscan mejorar las condiciones de vida de pobladores de áreas marginadas de nuestra provincia de Loja. La Fundación Uriel tiene personería jurídica otorgada por el anterior Ministerio de Bienestar Social de Loja hoy MIES, a través de su dirección provincial de Loja.

Las Fundaciones y ONG´s, funcionan, muchas de ellas, con características bastante parecidas a una empresa privada, tienen objetivos y metas definidas sobre cuyo cumplimiento y logro son evaluadas. En este sentido, estas organizaciones valoran sobre manera los aspectos administrativos gerenciales, ya que su eficiencia por un lado garantiza su reconocimiento por parte de los financiadores y por otro lado les permite cumplir su rol ante la sociedad, especialmente aquellos grupos más desprotegidos. La aplicación de herramientas administrativas, se convierte entonces en un factor clave que permite impulsar adecuadamente los diferentes procesos que este tipo de instituciones realiza a fin de cumplir sus metas.

Dentro de las herramientas administrativas, la Planeación Estratégica se constituye en la base que guía el funcionamiento de una organización y se convierte en el motivo principal de la presente investigación y trabajo de tesis. Con su elaboración, se busca identificar sistemáticamente factores positivos y negativos que actuando interna y/o externamente pueden condicionar o favorecer el desarrollo organizacional y por tanto orientan en la toma de decisiones a las personas encargadas de su gestión.

Para la realización del presente trabajo, consistente en desarrollar la Planificación Estratégica para la Fundación Uriel, se emplearon principalmente conceptos, métodos y técnicas. A la vez se accedió a información primaria y secundaria la misma que recopilada y procesada fue luego analizada para desarrollar el presente trabajo, por parte de directivos, empleados y socios de la organización previa a la toma de las decisiones estratégicas requeridas.

En la “Revisión de literatura”, se presenta una recopilación de temas teóricos trascendentes que sustentan el posterior tratamiento y razonamiento en torno al pensamiento estratégico a desarrollarse. Para esta revisión se accedió a material bibliográfico impreso como libros, separatas, artículos, notas de prensa; también, una cantidad importante de literatura fue obtenida desde el internet a través de la consulta a diferentes páginas especializadas en el tema.

En los “Materiales y métodos”, se describen los métodos y técnicas que en diferentes momentos se han aplicado al presente trabajo de investigación con el fin de alcanzar los objetivos y fines propuestos. Los métodos y técnicas propuestas y empleadas para la presente investigación son aquellas que se estudiaron durante los estudios de pregrado.

En la parte de los “Resultados”, se hace referencia a los resultados obtenidos del trabajo investigativo; presentando de manera sistematizada los resultados conseguidos a través de la aplicación de entrevistas y encuestas a los diferentes grupos de personas relacionadas con el quehacer institucional.

En la Discusión de Resultados, que es la parte central del trabajo investigativo, se siguen los pasos metodológicos recomendados para la elaboración de una Planificación Estratégica, los contenidos de este tema hacen referencia al análisis de los entornos externo e interno, el análisis FODA, las definiciones estratégicas y la propuesta operativa de implementación.

Las conclusiones, a las cuales se ha llegado una vez completada la definición estratégica. En las recomendaciones, se permite plantear en base a la experiencia lograda durante la elaboración del presente estudio. En la bibliografía se hace un recuento de todo el material bibliográfico utilizado durante el proceso de investigación. Finalmente se presentan los anexos que presentan temas adjuntos a la investigación y para corroborar el desarrollo de la misma.

Los resultados del presente trabajo han sido socializados con los diferentes actores de la Fundación Uriel, por lo que se aspira a que sean de beneficio para su gestión y por consiguiente en la proyección de su trabajo y presencia regional. Así mismo que este trabajo sirva de guía o consulta para estudiantes y personas interesadas en este tipo de estudios.

REVISIÓN DE LITERATURA

c. REVISIÓN DE LITERATURA

c.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación Estratégica: Es el proceso administrativo para desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la Planeación Estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

La Planificación Estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un Plan Estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la Planificación Estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

c.1.1. Importancia de la Planeación Estratégica

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la Planeación Estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. La Planeación Estratégica se

ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una Planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente por ejemplo al afrontar tales decisiones se preguntará:

¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de Planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

c.1.2. Ventajas de la Planeación Estratégica

El proceso de Planeación Estratégica ayuda a proveer problemas antes de que surjan y afrontarlos antes de que se agraven.

La Planeación pasa de ser algo de rígido e inflexible, pues la Estrategia implica adaptación cambio y flexibilidad.

Los directivos dan a su organización objetivos claros y métodos para lograrlos. La Planeación ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas para elegir entre ellas. Trata de definir una proyección de largo alcance para el desarrollo de sistemas basados en la determinación de cursos de acción flexibles convenientes para el futuro.

Los modelos, para la formulación, implantación y control requieren de flexibilidad y un mínimo de estructuración permitiendo el uso de herramientas que contribuyan a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.

La Planeación Estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea la entidad.

c.1.3. Características de la Planeación Estratégica

- Propicia el desarrollo de la entidad al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.

- Prepara a la entidad para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

- Condiciona a la entidad al ambiente que lo rodea.

- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.

- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.

- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.

- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

- Permite al ejecutivo evaluar alternativas.[1]

c.1.4. Conceptos.

- La Planeación Estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).

- La Planeación Estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión.

- En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).

c.1.5. Desarrollo Histórico

SunTzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término Planeación Estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

[1] www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm

Baidaba, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna (versión Antonio ChalitaSfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: 1)“...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído..”; 2)”Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos” y 3)“.. La tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme”.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro. El Príncipe también explica la necesidad de la Planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: La incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la Planificación (Planeación) Estratégica.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en la obra "La teoría del juego", una

serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Durante la primera y segunda guerra mundial se dieron los primeros indicios de la Planeación Estratégica, debido a que se llevaban a cabo estrategias para combatir al enemigo o contrarrestar los ataques de éste.

Después de las guerras, en los años cincuenta y sesenta, la Planeación Estratégica no recibió demasiada atención, debido a que durante este periodo se presentó un ininterrumpido crecimiento con las siguientes características:

- Estabilidad mundial.
- Ausencia de recesión.
- Bajas tasas de inflación, desempleo e interés.
- Existencia de materiales.
- Abundante energía.

Es decir, que no existía justificación para aplicar la Planeación Estratégica, pues en ese entonces todas las condiciones eran óptimas y apropiadas paras las empresas de aquella época.

Sin embargo, a partir de los años setenta se presentaron situaciones adversas a las de los años sesenta, entre estas:

Recesiones económicas.

Inflaciones sin precedentes.

Escasez de petróleo.

Incremento de la competencia a nivel mundial.

A raíz de estas situaciones a principios de los años sesenta, en respuesta a tales circunstancias, se le empezó a darle atención a la Planeación Estratégica y se logró comprobar que aquellas empresas que la aplicaban estaban en mejor posición sobre aquellas empresas que no la aplicaban.

Durante el transcurso de la década de los ochenta y a principios de los años noventa hasta la actualidad, en la cual las condiciones económicas y de mercado hacen que las empresas presten mayor interés a la Planeación Estratégica dentro de su organización.

En estas últimas décadas, surge el paradigma de cultura organizacional, según el cual para una empresa tenga éxito, no solo requiere de una buena organización y una buena estrategia, sino de un grupo de personas que conformen un equipo capaz y comprometido con la institución y la estrategia. El surgimiento de la Planeación Estratégica se puede ejemplificar en el siguiente esquema.[2]

[2] www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm

Gráfico N° 1

Surgimiento de la Planeación Estratégica[3]

En la gráfica se observa los dos sectores en donde se aplica Planeación Estratégica tanto en el sector empresarial y en el sector militar debido a que la Planeación Estratégica tiene sus orígenes en el medio militar, al comparar la Planeación Estratégica de estos dos sectores se podría decir que en una empresa el que la

[3] www.monografías.com/trabajos58/planificación-pequeña-empresa2.shtml

dirige es el gerente y en el medio militar es un oficial, el gerente la aplica para ganarle a la competencia y el militar para vencer al enemigo, para esto el gerente utiliza productos o servicios y el militar utiliza armas, este acontecimiento el gerente lo realiza en el mercado mientras tanto el militar lo define el campo de batalla, pero para esto el gerente debe de estudiar el medio ambiente y por su lado.

El militar verifica si las condiciones atmosféricas le son favorables, este proceso lo realizan ambos para tener posicionamiento superando a los competidores adentrándose en el mercado y el militar para ganarle al enemigo y así ampliar su territorio.

c.2. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Las actividades de desarrollo organizacional (DO) aparecieron en la década de los sesenta, como primer esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades de los recursos humanos para la solución de los problemas organizacionales. Desde esa época hasta estos días, varios tratadistas han definido al DO de la siguiente manera:

Richard Backhard, dice que el DO es “Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la institución, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

El profesor Idalberto Chiavenato, define el DO como: “Un proceso planificado de cambios culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización, con miras a institucionalizar una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa”, y añade: “El desarrollo organizacional es un proceso esencialmente dinámico que, de acuerdo al grado deseado de cambio puede ser más o menos complejo. Abarca una serie de combinaciones estructurales y de comportamiento, que se complementan y respaldan unas a otras en función de un objetivo que es el aumento de la eficiencia o de la eficacia organizacional”.

Según Karpf, Felcman y Otero el desarrollo organizacional de una ONG es “una mejora en la eficacia, la eficiencia, la calidad de gestión y la coherencia organizacional de la ONG a lo largo del tiempo”.

En los conceptos antes señalados que corresponden a diferentes épocas, se puede observar entre otros, algunos elementos comunes, tales como: Proceso planificado, efectividad, eficacia y eficiencia, que requieren mayor explicación y análisis para facilitar la comprensión del DO.

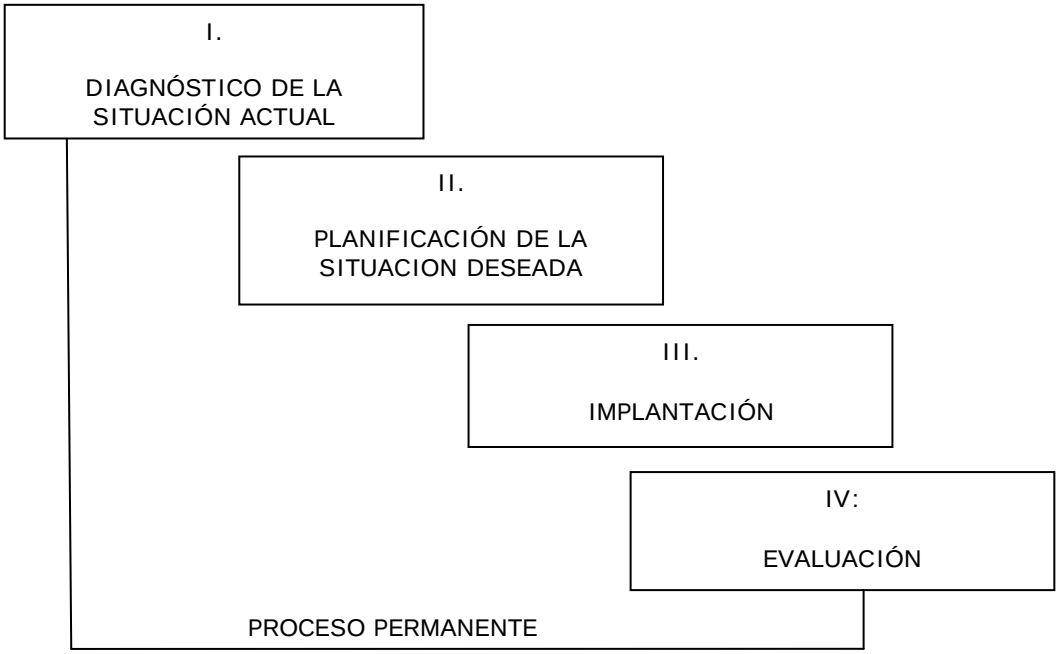
De las definiciones de los diferentes autores y de los conceptos de los elementos comunes señalados anteriormente y relacionados con el cambio institucional, se puede concluir que existe un fuerte vínculo entre Desarrollo Organizacional y

planificación, ya que esta última constituye un importante instrumento para lograr el mejoramiento continuo de las organizaciones.[4]

En el grafico N° 2 se puede observar un esquema del proceso global de desarrollo organizacional, en donde se sitúan los pasos específicos de Planificación:

Gráfico N° 2

Etapas del Desarrollo Organizacional



I. Diagnóstico de la situación actual de la institución o entidad.

II. Elaboración del Plan Estratégico.[5]

---

[4] www.monografías.com/trabajos58/planificación-pequeña-empresa/planificación-pequeña-empresa2.shtml

[5] FERRER Pérez Luis, **Guía Práctica de Desarrollo Organizacional,** trillas, México, 1979
CHIAVENATAO, Adalberto, **Introducción a la Teoría General de la Administración,** Mc Graw-Hill, Bogotá, 1981.
Karpf; Felcman; Otero, **Aportes para el seguimiento del Desarrollo Organizacional de las ONG´s**, Ed. FICONG, Buenos Aires, Argentina, 1994

c.3. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se consideran cuatro puntos de vista en la Planeación Estratégica:

Primero.- La Planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la Planeación Estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la Planeación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo.- La Planeación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La Planeación Estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la Planeación Estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual

se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero.- La Planeación Estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Cuarto.- Un sistema de Planeación Estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: Planes Estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La Planeación Estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

El Planeamiento Estratégico es un conjunto de actividades formales dirigidas a formular una metodología de identificación y desempeño. Incluye un proceso que analiza todo el ambiente, es decir el entorno interno y externo para la determinación de los objetivos de corto y largo plazo, identificados según las estrategias definidas y alineadas a la visión y misión del sector.

c.3.1. La Visión

La visión es describir lo que queremos llegar a ser, es el futuro visto en forma ambiciosa, convincente y realista, produciendo un impulso esencial al proceso estratégico. La visión debe ser clara y comprensible; de conocimiento general por todo el sector relacionado.

La visión debe estar sustentada en una filosofía bien cimentada, un claro conocimiento del sector que permita la Planificación de Estrategias y acciones que logren los resultados esperados y con proyección a futuro.

Es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo, define a donde se quiere llegar como organización, cual es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo, pero ese sueño para ser eficaz debe ir acompañado de un Plan Estratégico de mejoramiento y de un plan operativo.

Los aspectos a revisar son:

- Lo que la entidad aspira a ser y no lo que tiene que hacer
- ¿Qué tipo de entidad (fundación) queremos ser?
- ¿En qué tipo de negocios debe entrar la entidad (fundación) y cuáles deben ser sus objetivos?

c.3.2. La Misión

La formulación de la misión es describir lo que es la institución, empresa o fundación en sí y lo que aspira a ser, es el por qué, su finalidad. La formulación de la misión debe definir los vínculos entre la organización y los clientes, proveedores, empleados, contrapartes, socios, comunidad, accionistas, gobierno, medio ambiente y otros (estakeholders).

La misión alineada con su visión describirá las actividades necesarias para lograr los objetivos de corto y largo plazo.

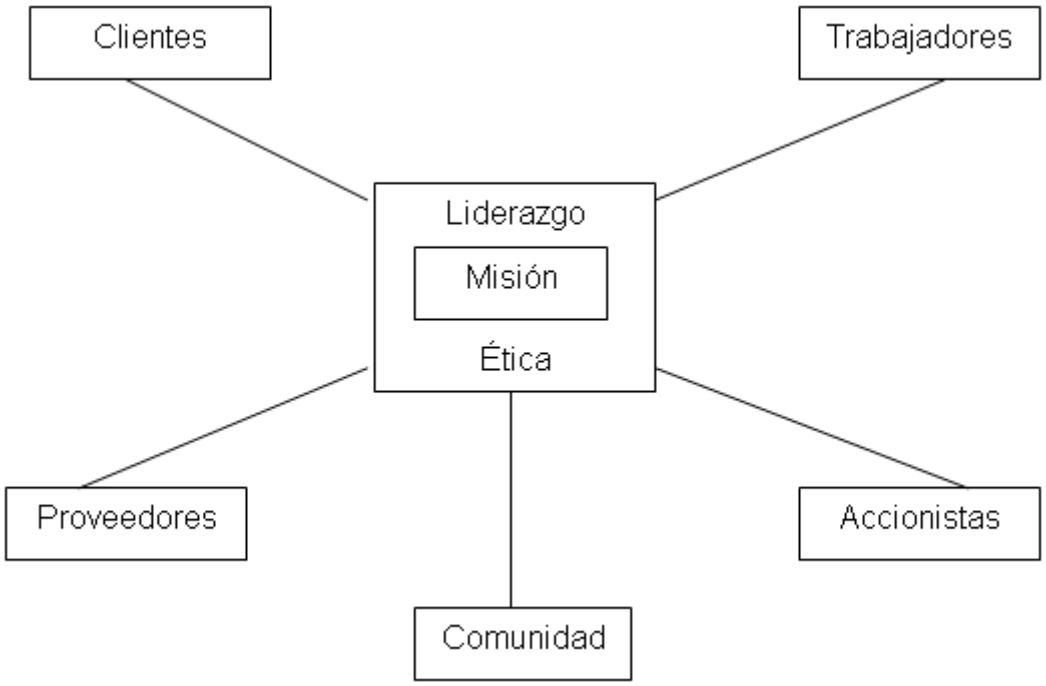
Es la declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para que existe la misma, cual es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalles quiénes son sus clientes, productos (bienes y servicios) ofrecidos, sus mercados geográficos de interés, la filosofía administrativa que promueve, la tecnología que usa, la imagen que tiene de sí misma.

Como propósito de la misión podemos identificar lo siguiente:

Es un indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de su grupo de interés. Establece el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas. Proporciona a una organización el enfoque y dirección estratégica. Todas las decisiones estratégicas surgen de la misión.

Gráfico No. 3

La misión y la organización



En el grafico No. 3 se puede observar que la misión esta enlazada y relacionada con la organización de la empresa debido a que en esta se encuentran los trabajadores, los accionistas, los proveedores y clientes, los cuales forman una comunidad en la empresa, pero esta comunidad depende del liderazgo y la ética que posee el gerente para llevarlos a cumplir con la misión de la empresa.

c.3.3. Valores

Convicciones muy profundas de que determinados modos de conducta y acción son preferibles a sus contrarios. Son el fundamento último de los

comportamientos humanos. Crean identidad y marca cultural en los grupos y organizaciones. Se convierten en elecciones estratégicas, con respecto a lo que es adecuado para conseguir los fines. Provienen de supuestos básicos o creencias sobre la naturaleza humana. (Boletín Q, Número 3, 2005)

c.3.4. Análisis del Entorno

El sustento para efectuar un análisis del entorno o auditoría externa al sector/institución/empresa o fundación es el poder definir el conjunto de factores o fuerzas externas con las que ella interactúa, es decir, identificar correctamente las oportunidades que tiene la institución para mejorar y las amenazas que deberá evitar.

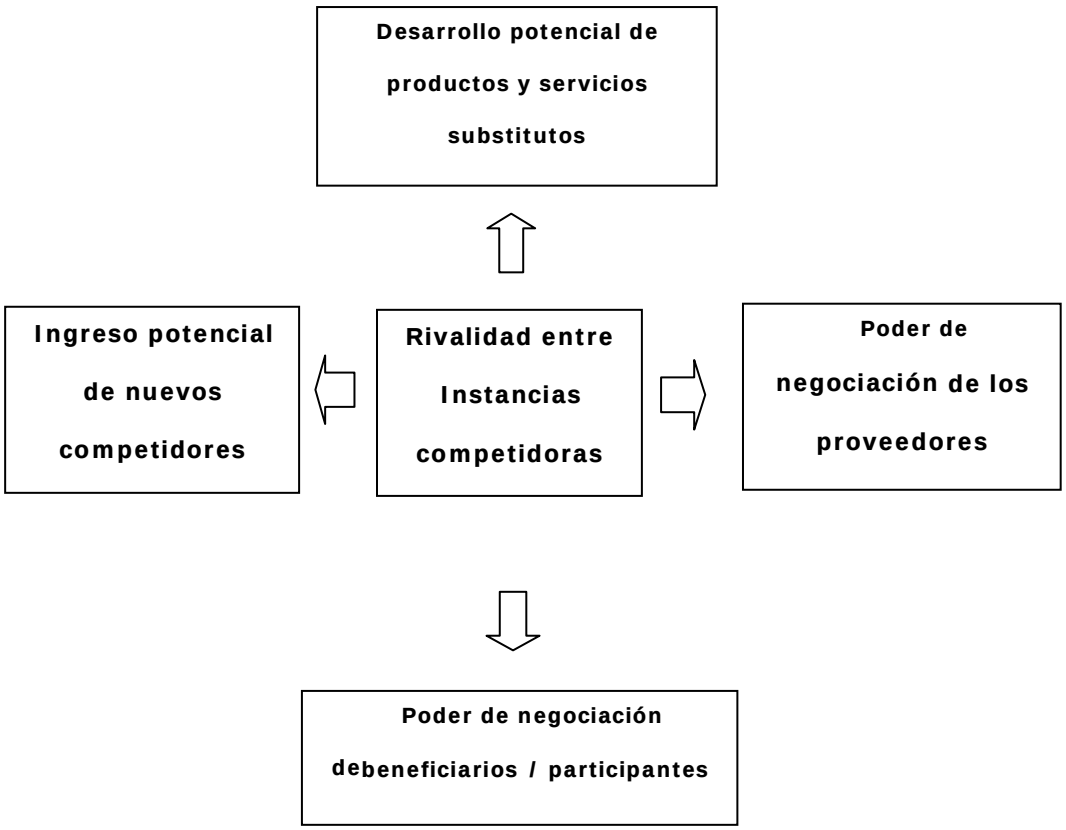
Aquí se mencionará acontecimientos políticos, sociales y económicos que siendo parte del entorno influyen significativamente en el trabajo y acción que una Fundación plantea en su propuesta de desarrollo.

a) Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

El modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter Grafico 4 es utilizado por muchas instancias (empresas, industrias y otras) como instrumento para la elaboración de estrategias tomando en cuenta el entorno externo.

Grafico No. 4

Modelo de las cinco fuerzas competitivas de PORTER[6]



Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una instancia dada está compuesta por las siguientes fuerzas:

Rivalidad entre los Competidores

La rivalidad entre los competidores ocurre debido a que uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

En la mayoría de los casos, un movimiento competitivo por uno de los actores relacionados ocasiona efectos en el sector y en los otros competidores. Estos

[6] PORTER, Michell E.- CompetitiveStrategy

movimientos, si no son bien llevados y planificados, es decir, si se componen de acciones y reacciones, pueden llevar a un colapso.

Poder de Negociación de los Beneficiarios / participantes

En organizaciones con pocos compradores (receptores) y pocos vendedores (oferentes), el poder de negociación de los vendedores es igual al poder de negociación de los compradores. Un grupo de compradores (receptores) tendrá un gran poder de negociación si es que está concentrado o compra (recibe) grandes volúmenes relativos al vendedor (oferente); los productos, bienes y/o servicios comprados de la empresa representan una fracción importante de los costos del comprador o compras; los productos comprados de la industria están estandarizados o no tienen diferencias visibles, entre otros.

Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes en la medida en que pueden condicionar el acceso a bienes, productos y/o servicios.

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

Por lo general, un nuevo competidor no ingresará a un segmento estratégico o de

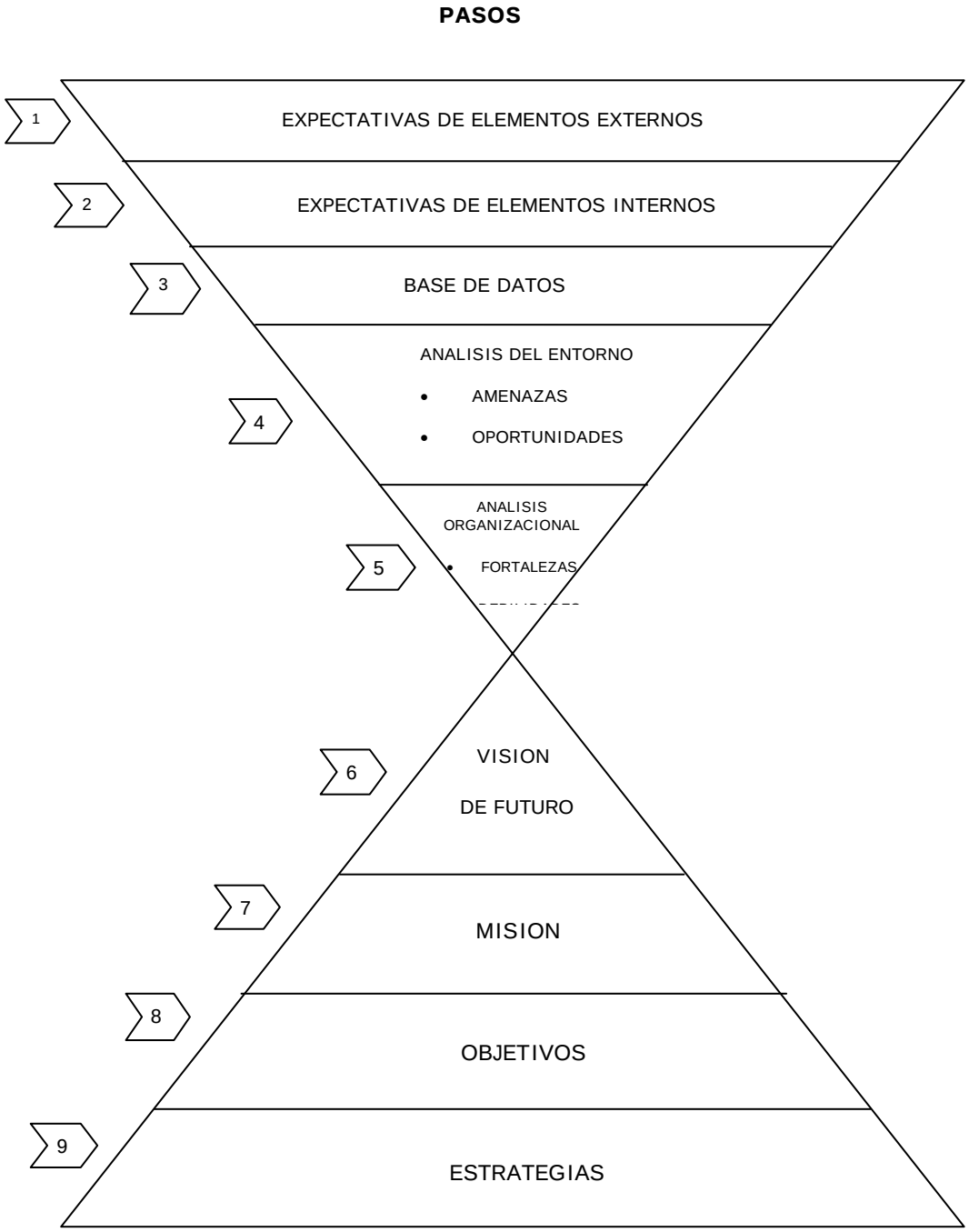
mercado si las barreras de ingreso son altas, y si se puede esperar una fuerte reacción competitiva de las organizaciones comprometidas ya establecidas.

Presión ejercida por el desarrollo de Producto sustitutos

La aparición de productos y/o servicios sustitutos normalmente sigue una tendencia. Mientras que en una entidad, los competidores se concentran entre ellos, otra entidad crea un nuevo producto/servicio, sobre la base de la innovación tecnológica u otros factores, que puede sustituir al producto ya existente. Este nuevo producto/servicio tiene la misma función, pero puede tener distinto aspecto y forma. La identificación de los sustitutos se realiza al buscar cuáles otros productos y/o servicios satisfacen las mismas necesidades que las ofertadas por la organización en estudio.

Gráfico N° 5

Proceso de la Planificación Estratégica[7]



[7] Paredes Santos, Alfredo; Pérez Coscio, Luis. Planificación estratégica de Organizaciones no Gubernamentales, Cuederno de trabajo 02, Nov. 1994

c.3.5. Elección de Estrategias

Se efectúa un análisis de las estrategias administrativas que se utilizan en la actualidad, con ello se logra perfilar el Plan Estratégico que se propone para la organización, se utiliza para ello las siguientes matrices:

a) Matriz FODA

La Matriz FODA: Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO.- Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA.- Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA.- Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO.- Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Gráfico N° 6:

Representación esquemática del FODA

c.3.6. Formulación de Objetivos

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de Planeación. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados

escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características:

- Especificidad,
- Alcanzabilidad,
- Mensurabilidad,
- Orientados a resultados.
- Limitados en el tiempo.

c.4. FUNDACIONES Y ONG´S

c.4.1. Definición de Fundaciones.

Las fundaciones son organizaciones constituidas sin fines 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 (los fundadores), 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, 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.

c.4.2. Desarrollo Rural.

Generalmente, el trabajo de desarrollo nace de problemas y situaciones deficientes. Estos pueden encontrarse tanto en la deficiencia de servicios básicos como en el escenario socio – político o ambiental. Algunos problemas o situaciones deficientes podrían ser:

- Las injusticias sociales: Opresión de minorías, violencia contra mujeres y niños, etc.

- Problemas de salud: Alta incidencia de enfermedades contagiosas, embarazos de adolescentes, malnutrición, etc.

- Deficiencias en los servicios básicos: Educación, vivienda, infraestructura como por ejemplo agua potable, electricidad o transporte, manejo de basura, etc.

- Administración estatal centralizada y alejada de la realidad de la población.

- Falta de fuentes de ingreso, de formación técnica-profesional o de acceso a créditos.

- (GesaGrundmann, Joachim Stahl. Como la sal en la sopa; Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo).

c.4.3. Análisis histórico de las ONG´s en Ecuador

La formación y crecimiento de las organizaciones no gubernamentales en el Ecuador ha sido el resultado de la interacción de diferentes factores (Arcos Cabrera y Palomeque Vallejo, 1997:17) entre los cuales caben señalar los siguientes: La evolución socioeconómica del país; el cambio operado en la función del Estado; las concepciones ideológicas sobre el desarrollo de la sociedad; las innovaciones políticas operadas en el contexto internacional; las orientaciones de la cooperación internacional en la puesta en práctica de programas para combatir la pobreza e impulsar el desarrollo sustentable.

Sobre la base de dichos factores, pueden identificarse históricamente tres grandes etapas: 1) a principios del siglo XX, cuando se conforman las ONG de carácter filantrópico y caritativo para atender a los sectores empobrecidos y abandonados de la sociedad; 2) en las décadas de los sesenta y setenta, cuando bajo la influencia de diferentes corrientes ideológicas se constituyen las organizaciones no gubernamentales modernas para apoyar las actividades de un Estado desarrollista; 3) a partir de los años ochenta, cuando se incorporan nuevos

temáticas de trabajo en el marco de sustanciales cambios en el contexto de la cooperación internacional y a nivel del papel del Estado en la economía y sociedad (Arcos Cabrera y Palomeque Vallejo, 1997:17-18).

Es dentro de la segunda etapa, caracterizada por la aplicación de procesos de reforma agraria e industrialización, bajo la égida de un Estado reformista y asistencialista, que se destaca la formación de ONG orientadas hacia los sectores campesinos y urbanos margínales. Sus relaciones con la Iglesia Católica fueron bastante estrechas, por ejemplo en el caso del CESA y del FEPP. El enfoque adoptado fue el del desarrollo comunitario y su principal finalidad consistió en proporcionar asistencia técnica y canalizar recursos.

Las tendencias señaladas se mantuvieron en la década de los setenta, durante la cual se formaron nuevas ONG vinculadas al desarrollo rural, aunque con bases más bien de carácter local. Al mismo tiempo, se formaron centros de estudios sociales que operaron combinando la parte de investigación con las acciones de promoción, organización y concienciación popular.

A partir de 1982 (tercera etapa de formación), a consecuencia de la crisis económica, la aplicación de los primeros programas de ajuste y -por consiguiente- la reducida.

Capacidad del Estado para hacer frente a los compromisos económico-sociales asumidos en períodos anteriores con los grupos más pobres y marginados de la población (Estado de bienestar), se asistió a una revalorización del papel de las

ONG en el contexto nacional. A establecer esa nueva visión contribuyó sobre todo la posición asumida por los organismos de cooperación internacional que, dada la baja eficiencia y transparencia de muchas instituciones gubernamentales, optaron por canalizar sus recursos financieros y apoyo técnico a través de ONG.

La década de los noventa también se constituyó en un período de nuevas oportunidades para los organismos no gubernamentales, pues varios de ellos combinaron sus funciones como unidades ejecutoras de proyectos de desarrollo comunitario con las propiamente financieras, movilizando y otorgando recursos (en la forma de préstamos comunitarios y no de donaciones) a organizaciones de base. Además, las ONG promovieron la conformación (entre sí) de redes y consorcios para definir nuevas estrategias tendientes a impulsar actividades conjuntas, intercambiar experiencias y compartir metodologías exitosas.[8]

[8]El cooperativismo en el Ecuador: antecedentes históricos, situación actual y perspectivas **Por Giuseppina Da Ros** Publicado el 9 de febrero de 2004. Publicado por IDEADEL, http.//www.neticoop.uy/article245.html

MATERIALES Y MÉTODOS

d. MATERIALES Y METODOS

d.1. METODOS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la presente Tesis se ejecutó un estudio profundo de la Fundación Uriel, de esta manera se pudo conocer los diferentes problemas en lo que a Planeación Estratégica se refiere, dentro de los métodos que utilizamos se mencionan los siguientes.

d.1.1. Método Analítico Sintético

La utilización de este método nos permitió analizar y estructurar la información y a su vez dar una veraz y clara conclusión de los instrumentos de campo que se aplicaron mediante procedimientos numéricos y gráficos.

d.1.2. Método Descriptivo

Se aplicó este método con el objetivo de obtener una descripción detallada de los problemas que afectan a la Fundación Uriel, pues no se limita al simple hecho de recolectar y analizar datos, sino que procura la interpretación racional, el análisis imparcial y la descripción de los mismos.

d.1.3. Método Deductivo E Inductivo

Nos ayudo a direccionar el proyecto con información veraz; de lo general a lo particular, lo cual permitió plantear el problema, de esta manera se conoció factores internos y externos que inciden en la Fundación, a través del método

deductivo se pudo desarrollar una matriz de perfil competitivo, con la cual se constato el nivel de posicionamiento de la Fundación Uriel frente a sus competidores, se desarrollo con toda esta información la matriz FODA, herramienta de análisis, que sirvió para conocer aquellas falencias que sirven de base para la elaboración de posibles soluciones a los diferentes problemas por los que atraviesa la Fundación.

d.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

d.2.1. Observación

Esta técnica permitió obtener datos e información primaria a través de la vigilancia, seguimiento o supervisión de las acciones de los elementos a investigarse, por medio de ella se pudo detectar algunos de los problemas y situaciones que luego se tratan en la investigación. La técnica en cuestión se aplicó mediante visitas personales a las oficinas donde funciona la Fundación para realizar la vigilancia y seguimiento a las actividades que ahí se vienen desarrollando.

d.2.2. Encuesta

Es el instrumento con el cual se registró y se obtuvo información primaria desde los criterios y opiniones de las personas involucradas directamente con el quehacer motivo de la investigación. Ésta técnica requirió de una planificación minuciosa al preparar los cuestionarios que iban a ser aplicados a los diferentes

estamentos relacionados con el accionar de la Fundación. Se prepararon tres formatos de encuesta que se aplicaron por grupo de interés para la obtención de información, por lo tanto se aplico encuesta al Presidente, técnicos, empleados y a los beneficiarios de la Fundación.

d.2.3. Taller

Esta técnica se utilizó como instancia que propicia el análisis y la discusión sobre la problemática en estudio y también como espacio para la toma de acuerdos y consensos entre los diferentes actores relacionados con el quehacer de la organización. La técnica de taller fue promovida y realizada para los momentos de análisis FODA, para las definiciones estratégicas y para la socialización de los resultados del presente trabajo esto es la socialización de la Planificación Estratégica de la Fundación. En los talleres se propicio la participación de todo el personal que labora en la Fundación, esto es: Directivos, Técnicos y Empleados.

d.2.4. Entrevista

Permitió el contacto interpersonal con las personas que tienen la capacidad de facilitar información y que se relacionan con el quehacer institucional, tuvo por objeto el acopio de información primaria de testimonios orales. Esta técnica se aplico de manera paralela a la realización de encuestas, la información obtenida en la entrevista y que no constaba en la encuesta se registró para su posterior utilización. Se realizaron entonces entrevistas una con el Presidente de la Fundación con los técnicos y empleados y con beneficiarios del trabajo institucional.

d.3. MUESTRA

Definiéndose la muestra como una porción o una parte de la población que se selecciona para fines de estudio y medición, la representatividad y la adecuación de la muestra permite generalizar los resultados obtenidos. A continuación se detalla el proceso seguido para definir la muestra utilizada para la realización del presente estudio.

d.3.1. Población participante

La Fundación Uriel, a través de sus proyectos se encuentra interviniendo de manera principal en 5 cantones de la Provincia de Loja: Puyango, Espíndola, Calvas, Zapotillo y Paltas. De manera puntual también se actúa en el Cantón Catamayo pero para mejorar una infraestructura escolar en su cabecera cantonal.

NOTA. En el siguiente cuadro se presenta la población de los cantones de la provincia de Loja que para el año 2010 la Fundación Uriel interviene. Debiendo destacar la diferencia del número de habitantes según el ámbito de acción de la Fundación.

Cuadro N°1

Población urbana y rural del área de intervención de la Fundación Uriel

CANTON	Población interviniente	No. de familias	Porcentaje
Calvas	3.997	799	21.67%
Espíndola	3.987	797	21.61%
Paltas	5.034	1.007	27.29%
Puyango	3.028	606	16.41%
Zapotillo	2.402	480	13.02%
Total	**18.446**	**3.689**	**100.00%**

Fuente: INEC
Elaboración: Alis Quevedo

d.3.2. Cálculo de la muestra

La Fundación Uriel, actúa de manera preferente con familias de las áreas rurales de los cantones de intervención; por lo tanto una primera delimitación nos lleva a considerar como universo de estudio solamente a la población rural.

Luego, se estima que el trabajo institucional de las fundaciones tiene incidencia directa sobre un 25% de la población de las áreas rurales de los cantones de intervención, por la cual la población interviene en el presente estudio que se detalla en el siguiente cuadro.

El tamaño de muestra se calcula utilizando la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P \times Q}{e^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Cuadro N°2

Dónde:

n=	Tamaño de la muestra	
Z=	Nivel de confianza	1,96
e=	Margen de error	5%
1=	Factor de corrección	
N=	Población en estudio	3.689
P=	Probabilidad de obtener respuesta afirmativa	50%
Q=	Probabilidad de obtener respuesta negativa	50%

$$n = \frac{(1,96)^2 * 3689 * 0,5 * 0,5)}{(0,05)^2 * (3689-1)+(1,96)^2*0,5*0,5)}$$

$$n = \frac{3.542,91}{10,1804}$$

$$n = 348,013$$

La población que conforma la muestra sobre la cual se harán los estudios requeridos, será de 348 familias.

Cuadro N° 3

DISTRIBUCION DE LAS ENCUESTAS

CANTON	**Porcentaje**	**No. de Encuestas**
Calvas	21.66%	75
Espíndola	21.61%	75
Paltas	27.29%	95
Puyango	16.41%	57
Zapotillo	13.02%	46
Total	**100%**	**348**

Fuente: INEC
Elaboración: Alis Quevedo

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

e. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

e.1. PARTICIPACIÓN DE LAS ONG"S EN LA PROVINCIA DE LOJA Y ZAMORA CHINCHIPE.

El sector ONG's y Fundaciones han tenido un importante y significativo desarrollo y crecimiento en los últimos años, a nivel del país en general y en la provincia y ciudad de Loja en particular. Posiblemente la situación se ha presentado en razón de las condiciones de pobreza y abandono en que vive una buena parte de la población ecuatoriana. Las Fundaciones y ONG's tradicionalmente complementan e incluso sustituyen la atención que demandan aquellos sectores desprotegidos de nuestra sociedad.

e.1.1. Fundaciones inscritas en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe.

En los registros de aprobación de estatutos de la dirección del MIES en Loja se encuentra 260 organizaciones no gubernamentales (ONG's) o fundaciones. En la Dirección Provincial del Ministerio del Ambiente, en cambio obtuvieron su personería jurídica 30 organizaciones o fundaciones.

En el siguiente cuadro se presenta la razón social de las principales ONG´s y fundaciones en función a su reconocimiento local y al ámbito de trabajo o intervención, se prioriza aquellas dedicadas al tema de desarrollo rural:

Cuadro N° 4

Principales Fundaciones y ONG´s presentes en la provincia de Loja

N°	Fecha inscripción	Nombre o razón social	Acuerdo ministerial	Representante	Dirección	Cantón
1	29/08/07	Naturaleza y CulturaInternacional	63	Ing. Renzo Paladines	Av. Pio Jaramillo Alvarado y Venezuela	Loja
2	2/11/99	Amigos de la Amazonia	116	Biol. Ernesto Gallo	Tena 15-45	Loja
3	25/02/00	FundaciónEcológicaAlpacamac	90	Ing. Jorge Gálvez	J. Antonio Eguiguren	Loja
4	3/05/00	El Manantial	96	Emerita Agila	ParroquiaOrianga	Paltas
5	21/07/00	Fundación Arco Iris	267	Dr. Wilson Guzman	Segundo Cueva Celi y Clodoveo Carrión	Loja
6	20/11/00	FundaciónFuturo	20	Ing. Patricia Rodríguez	Miguel Riofrío entre Olmedo y Juan José Peña	Loja
7	30/03/01	FundaciónGeopal	25	Ing. Ivis van Gijsel	Azuay y Olmedo	Loja
8	3/06/02	FundaciónPodocarpus	604	Ing.Gustavo Costa	24 de mayo y Lourdes	Loja
9	10/04/03	FundaciónFidecomun	602	Ing. Edgar Rivas	Azuay y NicolásGarcía	Loja
10	14/04/03	FundaciónCuxibamba	109	Ing. KleverChamba	Atahualpa y Caranshiri	Loja
11	30/07/03	Fundación El Tambo	83	Ing. Fernanda Livisaca	CeliRomán	Loja
12	9/01/05	FundaciónEcosur	73	Ing. Franco Muñoz	Hno. Miguel 08-31	Loja

13		Fundación de ApoyoComunitario		Ing. Luis Palacios	Sucre y Cariamanga	Loja
14	22/11/01	FundaciónEspacios	197	Dra. Doris Duque	Av. Cuxibamba	Loja
15	23/10/07	Fundación Justicia equidad y desarrollo	29	Dra. Rory Carrión		Loja
16		Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio FEPP		José Tonello/Ing. Jorge Cuenca	Av. Nueva Loja entre Yaguachi y Catarama	Loja
17		Fundatierra			Juan José Peña12-62	
18		Fundación Don Bosco				
19	15/12/05	Fundación El Angel	93			
20	22/04/04	FundaciónFuturo y Equidad	33			
21	09/02/09	FundaciónPetrino	15			
22	28/02/07	FundaciónUriel	11			
23		Colinas verdes				
24	26/08/04	Decof	54			
25	4/03/99	JatunKawsay	367			
26		Plan				

Fuente: MIES Loja, Ministerio del Ambiente.
Elaboración: Alis Quevedo.

*La información faltante no está disponible en los registros revisados

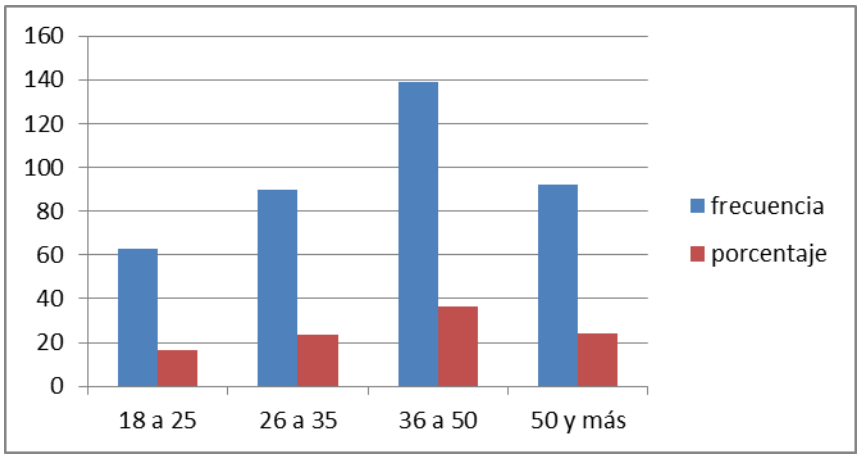
ENCUESTAS APLICADAS A LOS BENEFICIARIOS DE LA FUNDACIÓN URIEL.

1 ¿Qué edad tiene?

Cuadro No 5

Rango edad	18 a 25	26 a 35	36 a 50	50 o más	Total
Frecuencia	63	90	139	92	348
Porcentaje	16,3	23,5	36,3	24,0	100%

GRAFICO # 7



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

Con los datos obtenidos en esta pregunta nos indica que la mayoría de beneficiados oscilan entre 36 a 50 años, seguidamente los mayores de 50 años,

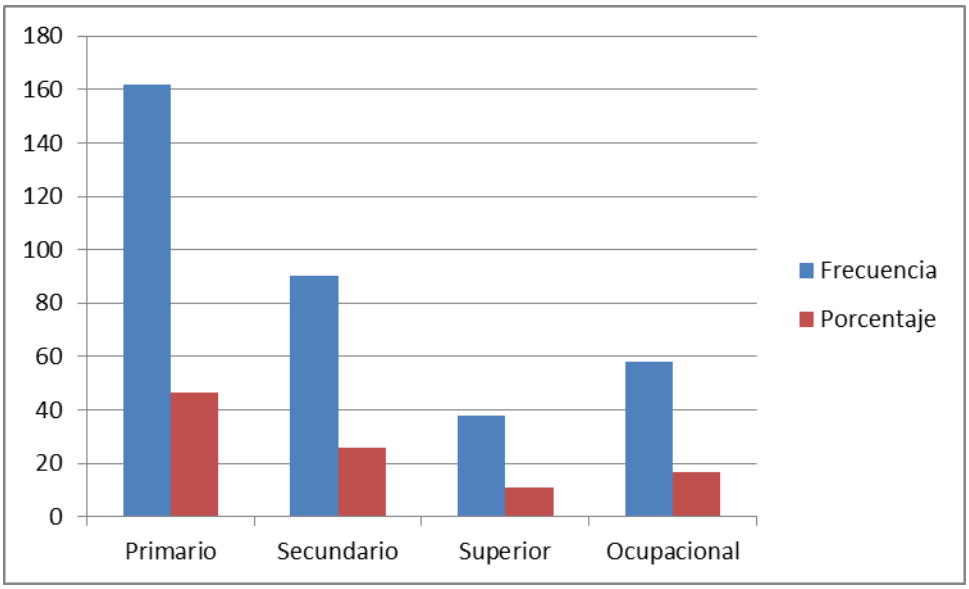
está información nos indica que las personas mayores son las más beneficiadas de los proyectos realizados por tener más necesidades**.**

2 ¿Nivel de estudio que posee?

Cuadro No 6

Nivel	Primario	Secundario	Superior	Ocupacional	Total
Frecuencia	162	90	38	58	348
Porcentaje	46,6	25,9	10,9	16,6	100%

GRAFICO # 8



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

Los datos proporcionados en esta pregunta nos indica que la mayor parte de beneficiarios poseen un nivel de estudio primario ocupando el 46.5%, y el nivel

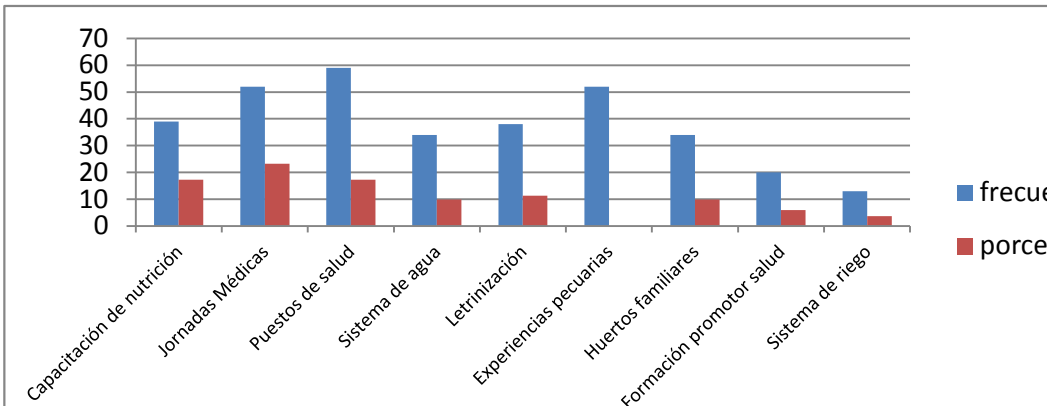
superior lo encontramos con un 10.8% concluyendo de esta forma que los beneficiarios no han culminado sus estudios por diferentes causas y motivos personales.

3. ¿Con que proyecto/proyectos/actividades se ha beneficiado Usted?

Cuadro No. 7

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación en nutrición	39	11.4%
Jornadas Médicas	52	15.3%
Puestos de Salud	59	17,3%
Sistema de Agua	34	9,9%
Letrinización	38	11,3%
Experiencias pecuarias	52	15,3%
Huertos familiares	34	9,9%
más de Promoción promotor salud	20	6,0%
Sistema de riego	13	3,7%

GRAFICO # 9



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

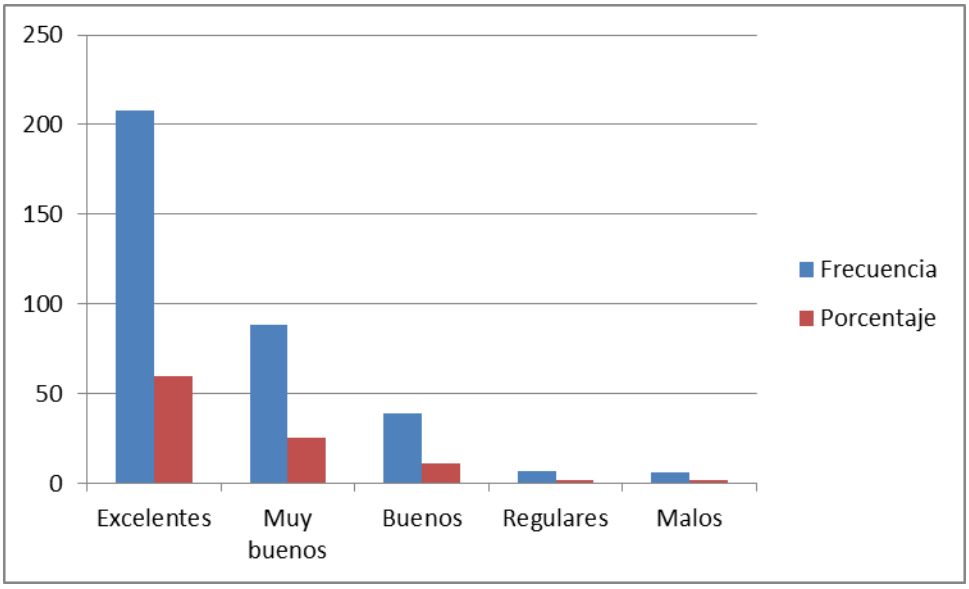
Las personas son beneficiadas en varios campos entre los que se destaca la salud con un 17.3%. Determinando así que los ámbitos tienen un nivel de porcentaje similar, a excepción del sistema de riego que no es de mucha acogida ya que se encuentra con un 3.7% de necesidad.

4. ¿Cómo califica usted los proyectos que realiza la fundación URIEL?

Cuadro No 8

Calificación	Excelentes	Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos	Total
Frecuencia	208	88	39	7	6	348
Porcentaje	59.8	25,3	11,2	2,0	1.7	100%

GRAFICO # 10



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

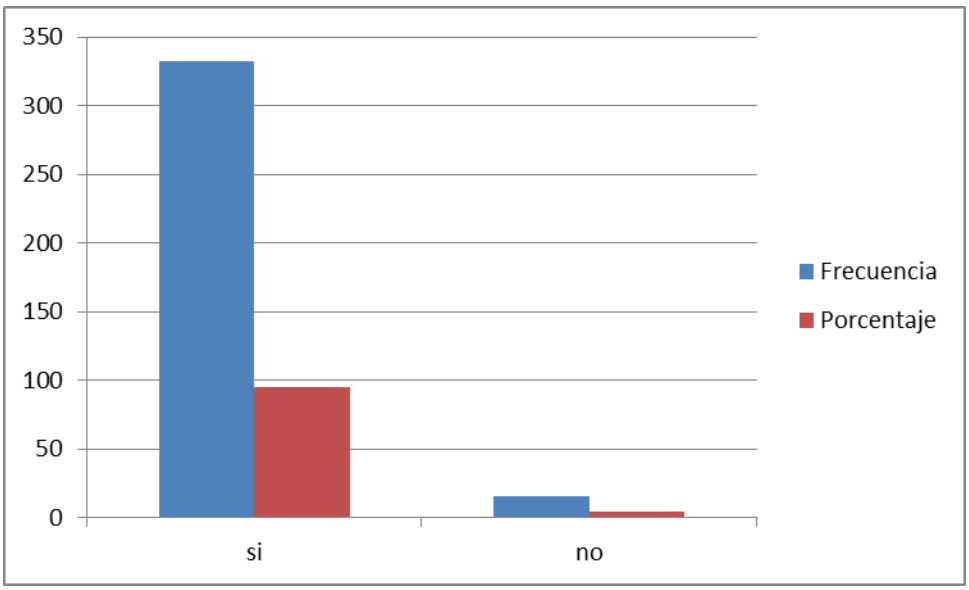
Los proyectos de la fundación han sido de gran satisfacción para el 61.3% de beneficiarios que los califican como excelente. Llegando a la conclusión que los proyectos realizados acogen la mayoría de sus necesidades principal.

5. ¿Ha aportado usted en los trabajos que realiza la fundación URIEL?

Cuadro No 9

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	332	95.4%
NO	16	4.6%
Total	348	100%

GRAFICO # 11



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

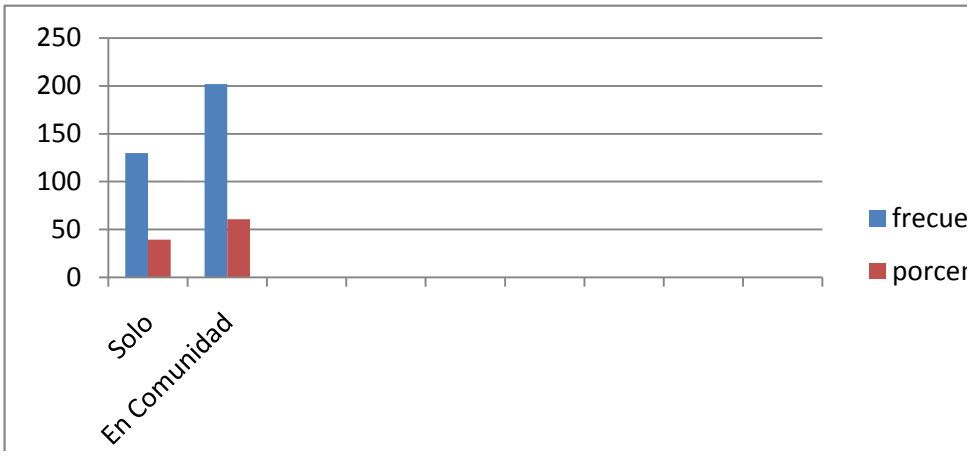
En esta pregunta nos podemos dar cuenta que la mayoría de personas beneficiadas, con los proyectos realizados son el 97.7%. Lo que significa que las personas toman una parte fundamental en los proyectos con su participación, sin embargo algunas personas por algún motivo no colaboran con los mismos.

6. ¿La participación de los trabajos con la fundación URIEL lo hace solo o con la ayuda de la comunidad?

Cuadro No 10

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Solo	130	39,3%
En Comunidad	202	60,7%
Total	332	100%

GRAFICO # 12



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

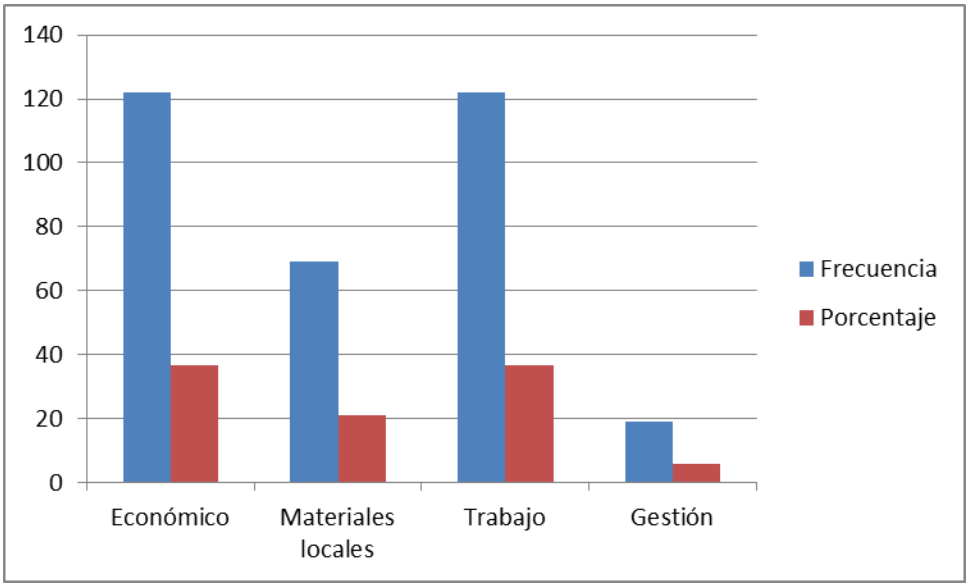
Con la respuesta de esta pregunta nos podemos dar cuenta que la participación de la comunidad es significativa ya que representa un 60.7% y el 39.3% realizan solos dependiendo de los trabajos a ejecutarse.

7. ¿Cómo aporta usted con los trabajos realizados la fundación Uriel?

Cuadro No 11

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Económico	122	36,7%
Materiales locales	69	20,9%
Trabajo	122	36,7%
Gestión	19	5,7%
TOTAL	332	100%

GRAFICO # 13



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

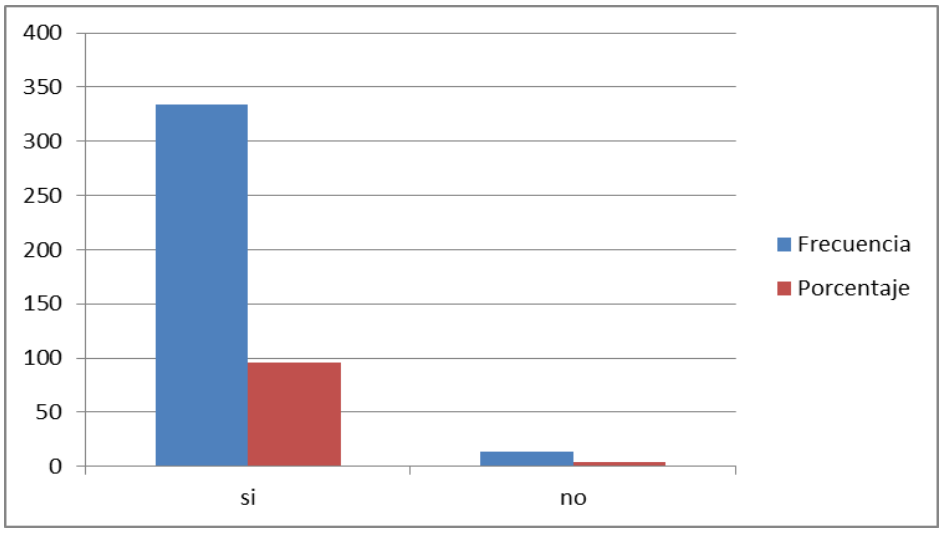
Con los resultados de esta pregunta podemos observar que los beneficiaros aportan principalmente con trabajo y aporte económico, ya que abarcan el 36.8% y 36.6% respectivamente, en menor porcentaje tenemos el aporte con materiales locales y gestión, lo que nos da a entender que la fundación aporta principalmente con la planificación de los proyectos.

8. ¿Conoce usted de los proyectos que tiene la fundación Uriel para su comunidad?

Cuadro No 12

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	334	96.0%
NO	14	4.0%
Total	348	100%

GRAFICO # 14



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

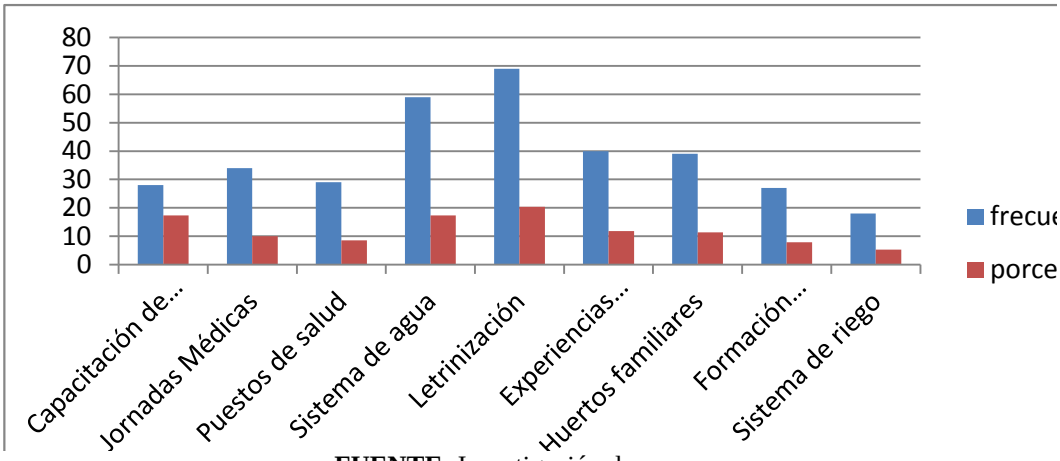
La gran mayoría de encuestados conoce los proyectos que se llevan a cabo en su comunidad, mientras que solo una mínima parte desconoce los mismos. Esto nos indica que la fundación si da a conocer los proyectos a realizarse en cada comunidad.

9. ¿Qué proyecto de la fundación URIEL es de mayor importancia para su comunidad?

Cuadro No 13

Variable	*Frecuencia*	*Porcentaje*
Capacitación productiva	28	8.1%
Jornadas Médicas	34	10.0%
Centro de Salud	29	8.6%
Sistema de Agua	59	17.3%
Letrinización	69	20,4%
Experiencias pecuarias	40	11,8%
Huertos familiares	39	11.4%
Capacitación en salud	27	7,9%
Sistema de riego	18	5,3%

GRAFICO # 15



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

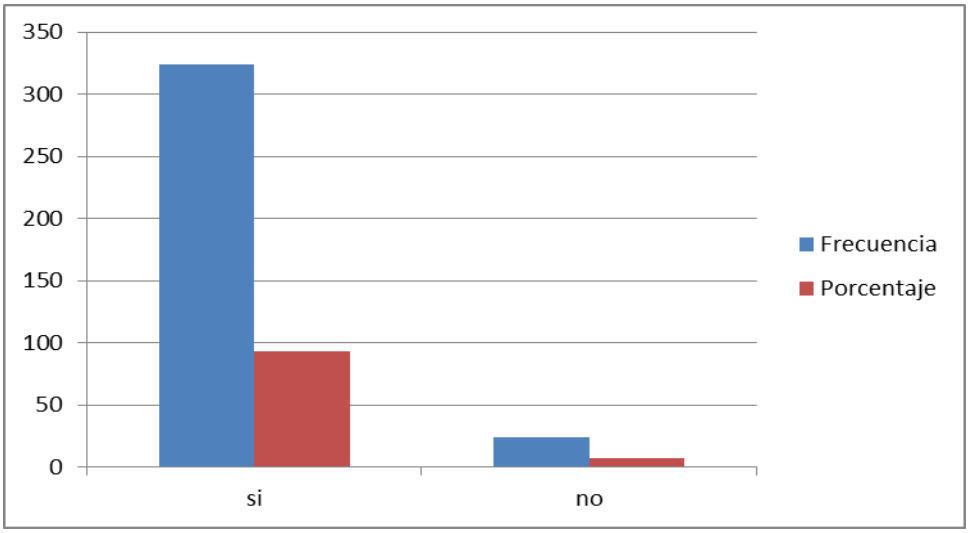
Los proyectos en los que más se siente beneficiada la gente son los de letrinización y sistemas de agua. Lo que nos da a entender que la fundación aporta principalmente con medios para que los beneficiarios produzcan.

10. ¿Ha existido el apoyo o apertura necesaria de las autoridades o dirigentes de la comunidad para el desarrollo de los proyectos de URIEL?

Cuadro No 14

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	324	93.1%
NO	24	6.9%
Total	348	100%

GRAFICO # 16



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

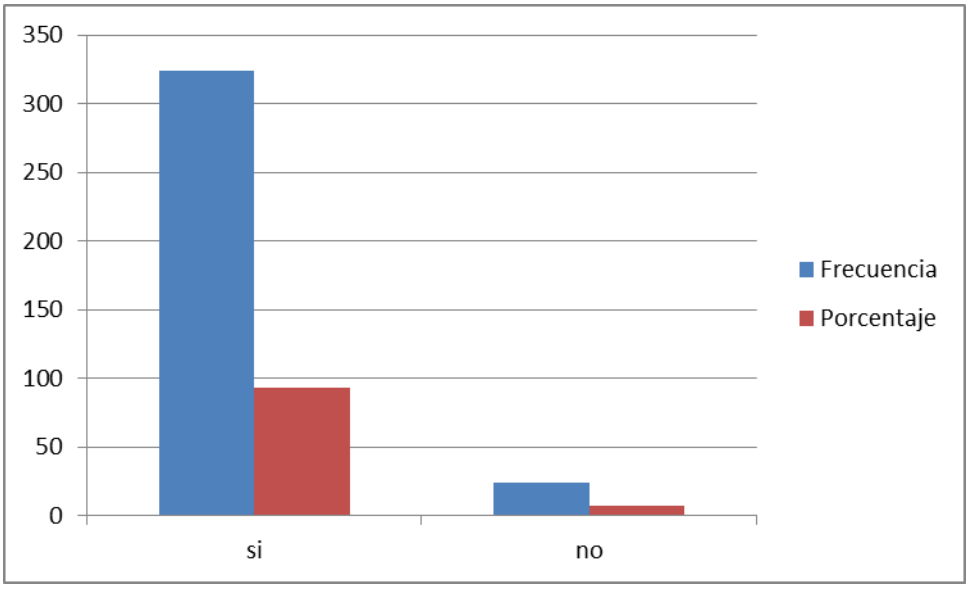
El apoyo de autoridades y dirigentes de la comunidad es positivo según la mayoría de los encuestados. Lo que nos indica que las comunidades están dispuestas a trabajar con la fundación para su desarrollo.

11. ¿Existe relación entre el Gobierno Local y la Fundación Uriel?

Cuadro No 15

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	324	93.1%
NO	24	6,9%
Total	348	100%

GRAFICO # 17



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

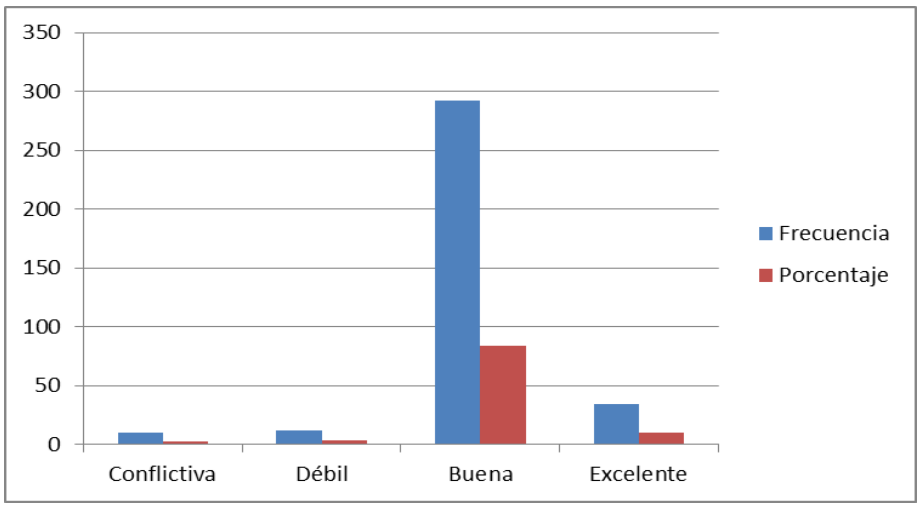
En esta pregunta el 94% de los encuestados afirman que existe relación entre la fundación y las autoridades, de los cuáles el 85.3% afirman que dicha relación es buena. Esto nos muestra que los trabajos realizados por la fundación dejan satisfecho a las autoridades y a la comunidad en general.

12 ¿Cómo es la relación del gobierno con la fundación?

Cuadro No 16

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Conflictiva	10	2,9%
Débil	12	3,4%
Buena	292	83,9%
Excelente	34	9,8%
Total	348	100%

GRAFICO # 18



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

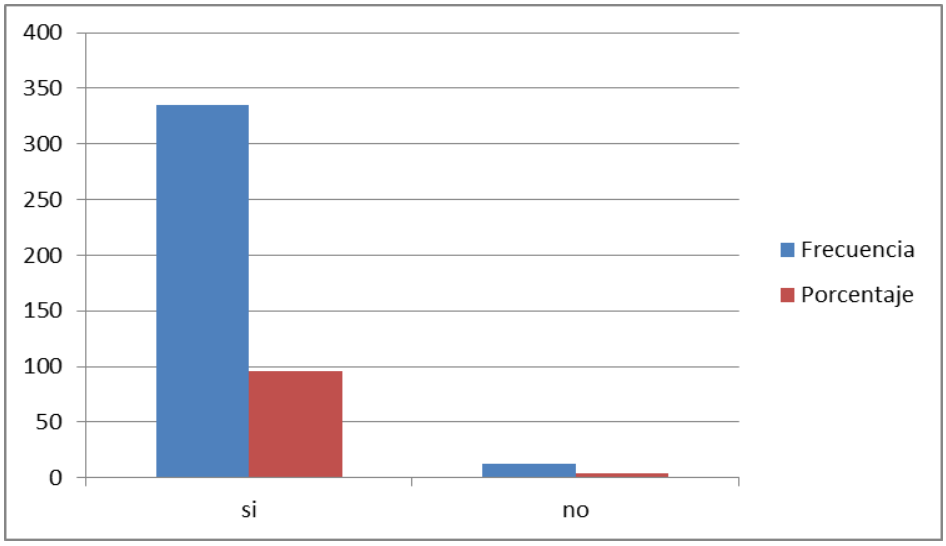
En esta pregunta el 85.3% afirman que si existe relación entre la fundación y las a autoridades, Esto nos muestra que los trabajos realizados por la fundación deja satisfechos a las autoridades y a la comunidad en general.

13. ¿La fundación URIEL realiza el seguimiento del proyecto o proyectos que tiene con su comunidad?

Cuadro No 17

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	335	96,3%
NO	13	3,7%
Total	348	100%

GRAFICO # 19



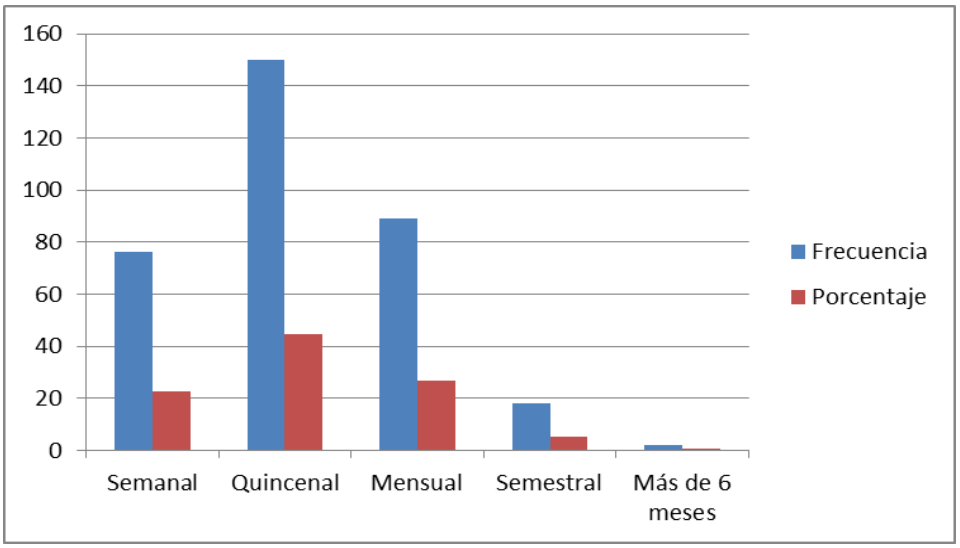
FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

¿Cada qué tiempo lo hace?

Cuadro No 18

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	76	22,7%
Quincenal	150	44,8%
Mensual	89	26,6%
Semestral	18	5,4%
Más de 6 meses	2	0,5%
Total	335	100%

GRAFICO # 19



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

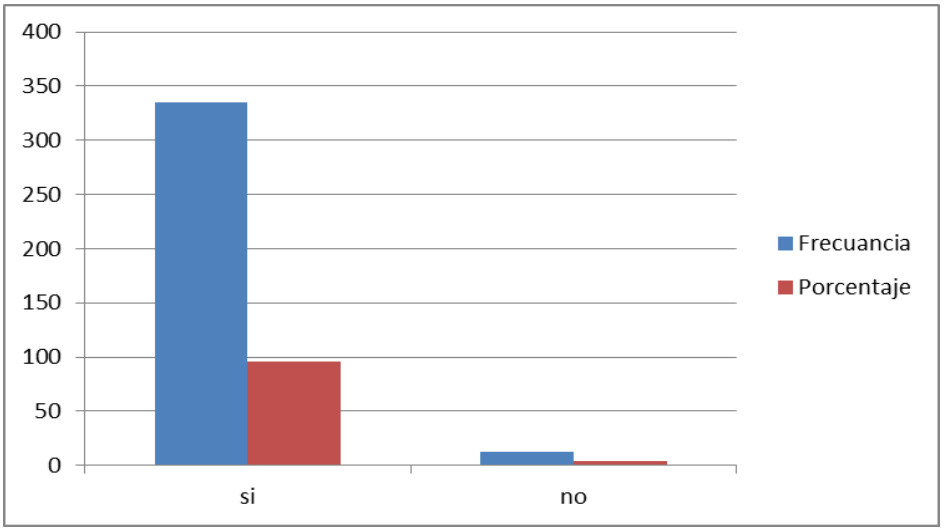
El 100% de los beneficiarios afirman que la fundación realiza seguimiento a los proyectos en ejecución por lo general quincenalmente. Lo que nos da a entender que la fundación está pendiente del correcto desarrollo de los proyectos.

14. ¿Existen problemas dentro de su comunidad por el trabajo desarrollado con la fundación Uriel?

Cuadro No 19

Variable	Frecuencia	Porcentaje
NO	335	96,3%
SI	13	3,7%
Total	348	100%

GRAFICO # 20



FUENTE: Investigación de campo

ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

El 98,5 % de los beneficiarios afirman que no hay problemas dentro de su comunidad que impidan el desarrollo de los proyectos que ejecuta la fundación Uriel.

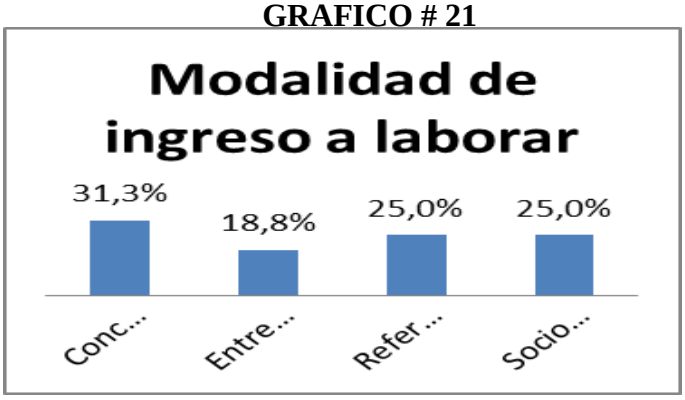
ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA FUNDACIÓN URIEL.

1. ¿Cómo ingreso a trabajar en la fundación Uriel?

Cuadro No 20

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Concurso	5	31,3%
Entrevista	3	18,8%
Referencias personales	4	25,0%
Socio fundador	4	25,0%
Total	**16**	**100,0%**

GRAFICO # 21



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACION

La forma de ingreso mediante "Concurso" es la más aplicada en la Fundación, es decir el 31.3%, ingresaron mediante este procedimiento. Y el 18.8% se lo realiza por medio de entrevista.

2. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la fundación Uriel?

Cuadro No 21

variable (años)	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1	7	43,8%
De 1 a 2	5	31,3%
Más de 2	4	25,0%
Total	**16**	**100,0%**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

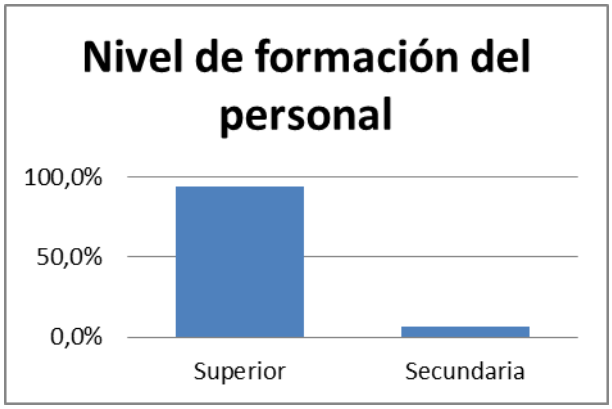
De las personas consultadas; la mayor parte (43,8%), esto es 7 de personas de 16, laboran por un tiempo relativamente corto de menos de 1año; solo, el 25%(4 personas) tienen una relación laboral mayor a 2 años. El periodo de relación de 1 a 2 años, corresponde a 5 personas. Estos datos no son preocupantes, considerando el tiempo de vida (desde febrero de 2007) de la Fundación.

3. ¿Indique el nivel de estudio que posee?

Cuadro No 22

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Superior	15	93,8%
Secundaria	1	6,3%
Total	**16**	**100,0%**

GRAFICO # 22



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

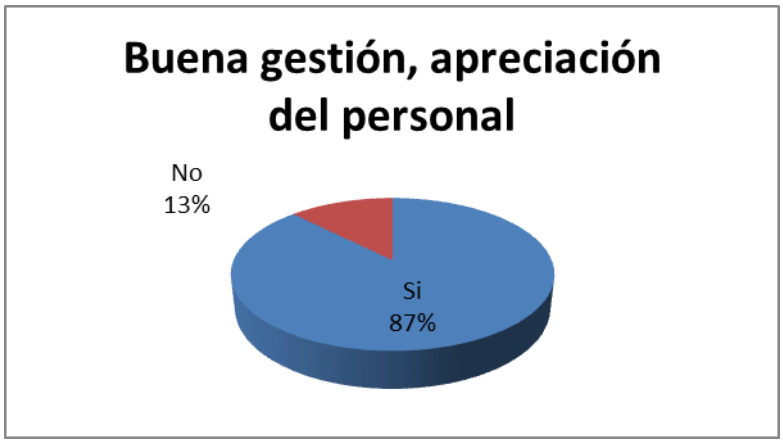
Solamente el 6.3% de las personas no dispone de formación universitaria, el puesto asignado a la misma no demanda de dicha formación (auxiliar de servicios), y el 93.8% del personal, ha cursado estudios universitarios en diferentes especialidades.

4. ¿Cree Ud. que existe una buena gestión en la dirección de la fundación Uriel?

Cuadro No 23

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	87,5%
No	2	12,5%
Total	**16**	**100,0%**

GRAFICO # 23



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

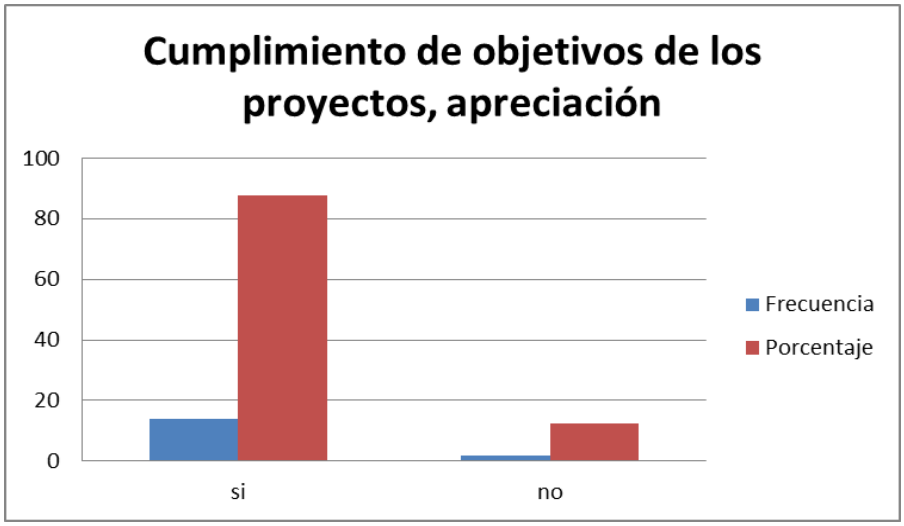
Cerca del 88% del personal, aprueba la gestión de la dirección de la Fundación, solamente un 12% (2 personas) han manifestado su desacuerdo con la gestión directiva actual.

5. ¿Cree Ud. que los proyectos que ejecuta la fundación Uriel, cumplen con el objetivo para el cual fueron desarrollados?

Cuadro No 24

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	87,5%
No	2	12,5%
Total	**16**	**100,0%**

GRAFICO # 24



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

La totalidad del personal manifiesta que los proyectos en ejecución están desarrollándose de manera adecuada hacia la consecución de los resultados planteados en los mismos. Es por esta razón posiblemente, que luego se generan otros aspectos positivos en torno al quehacer de la Fundación.

6. ¿Cree Ud. que las comunidades beneficiadas por los proyectos que desarrolla la Fundación Uriel, se encuentran satisfechos. Porque?

Cuadro No 25

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	100,0%
No	0	0,0%
Total	**16**	**100,0%**

GRAFICO # 25

FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

Todos los encuestados manifiestan haber constado satisfacción en las personas y comunidades con las cuales se ha trabajado. Los miembros del equipo, justifican esta calificación en base a los siguientes criterios:

- Cumplimiento de lo que se ofrece, lo que se plantea o promete.
- Son Comunidades tradicionalmente olvidadas.
- Las intervenciones mejoran su salud y calidad de vida.
- Los trabajos responden a sus necesidades.
- La gente se muestra muy agradecida.
- Otras comunidades que conocen el trabajo, piden nuestra presencia.
- El Trabajo se asume como una oportunidad para cambiar y mejor.

7. ¿Qué aspectos cree Ud. que se debería tomar en cuenta para un mejor desarrollo de la fundación?

Cuadro No 26

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje
Convenios interinstitucionales	2	12.5%
Capacitación del personal	2	12.5%
Otras o ampliar áreas de intervención	3	18.75%
Uso adecuado de bienes	1	6.25%
Implementar escalafón (remunerac/incentivos)	2	12.5%
Programación mensual	2	12.5%
Incluir otros temasen el trabajo	3	18.75%
Cronograma de acciones por comunidad	2	12.5%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

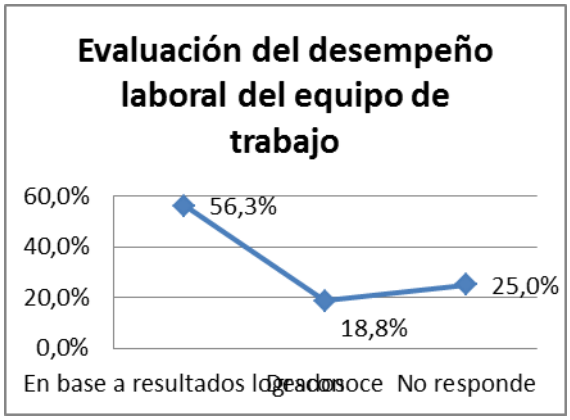
Cada integrante del equipo dio más de una sugerencia, algunas sugerencias planteadas según los directivos se encuentran ya establecidas pero puede haber cierto grado de desconocimiento por parte de los integrantes del equipo que llevan poco tiempo o que recién se incorporan al trabajo.

8. ¿Cómo evalúa la fundación su desempeño laboral?

Cuadro No 27

Variable	Frecuencia	%
Por los resultados logrados	9	56,3%
Desconoce	3	18,8%
No responde	4	25,0%
Total	**16**	**100,0%**

GRAFICO # 25



FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

Los resultados logrados son a criterio de los empleados de la Fundación el principal parámetro con el cual son evaluados en su desempeño, 56,3 % del personal señala esta opción. Las respuestas de desconocimiento o el no responder al parecer están dadas por parte del personal nuevo que aun no ha sido motivo de estos procesos. Las personas que no responden o desconocen sobre el tema, son principalmente aquellas que llevan poco tiempo en la fundación.

9. ¿Recibe Ud. alguna clase de incentivos por parte de la fundación?

Cuadro No 28

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	93,8%
No	0	0,0%
No responde	1	6,3%
Total	**16**	**100,0%**

GRAFICO # 26

FUENTE: Investigación de campo
ELABORACION: Alis Quevedo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

El 93% manifiesta que si han recibido incentivos por parte de la fundación mientras que un 6.3% no responde, entre los aspectos señalados como incentivos de la fundación para con el personal, se anotan los siguientes:

- Formación y Capacitación.
- Libertad para poner en práctica nuevas técnicas y métodos.
- Ropa y Equipo de Trabajo.
- Seguro Medico Privado.

ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN URIEL

- **¿Con qué objetivo principal fue creada la fundación Uriel?**

  Para dar respuesta a las necesidades de las comunidades.

- **¿Cuál es la misión y visión de la fundación Uriel?**

  La misión: atender a las comunidades con proyectos y programas que respondan a sus necesidades.

- **¿Existe alguna política dentro de la fundación Uriel?**

  Acoger los pedidos de las comunidades que se pueden atender.

- **¿Cuáles son las políticas de gestión de la fundación Uriel?**

  Eficiencia, eficacia, transparencia, solidaridad.

- **¿Cuáles son las expectativas a futuro que tiene la fundación Uriel?**

  Se espera poder ampliar las actividades con nuevos financiamientos para cubrir más comunidades.

- **¿Qué proyectos se están ejecutando actualmente?**

  Programa de infraestructura en escuelas, sistemas de agua y alcantarillado, unidades sanitarias básicas, atención médica y odontológica, huertos familiares.

- **¿Cómo se financian los proyectos?**

  Con aporte de las comunidades, aportes de Gobiernos locales y donaciones del exterior.

- **¿Los proyectos presentan algunas limitaciones?; ¿Cuáles son?**

  Si, la demanda de peticiones es mayor a la capacidad física y económica.

- **¿Qué beneficios perciben los usuarios?**

  Se satisface sus necesidades básicas, se complementan los servicios que han quedado inconclusos por otros proyectos.

- **¿Cree usted que los beneficiarios se encuentran satisfechos con los proyectos realizados? ¿Por qué?**

  Si, lo han expresado y no a nosotros sino a otras organizaciones.

- **¿Se encuentra satisfecho con el desempeño del personal? ¿Por qué?**

  Si, aunque la mayor parte son jóvenes, han asumido su responsabilidad.

- **¿Puede mencionar por lo menos una fuerza, una debilidad, una oportunidad y una amenaza que presenta la fundación Uriel?**

  Fortaleza: Capacidad de gestionar recursos para proyectos.

  Debilidad: falta de Infraestructura propia de la fundación.
  Oportunidad: Credibilidad de las comunidades, municipios y organizaciones locales e internacionales.

  Amenaza: Intervención del estado en los asuntos de gestión de las fundaciones.

- **¿Qué problemas de gestión se han presentado en el manejo de la institución?**

No ha habido dificultades mayores. En ciertos momentos la capacidad del equipo se ve forzada por la magnitud de los trabajos requeridos.

- **¿Ha habido algún tipo de inconvenientes en las relaciones con organismos a nivel internacional? ¿De qué tipo?**

  Se han presentado algunos retrasos en la presentación de informes a las financieras, sobre todo al inicio de los proyectos.

- **¿Qué otros proyectos considera necesarios realizar para beneficiar a las comunidades?**

  En el tema productivo, principalmente de seguridad alimentaria, en manejo de vertientes y fuentes de agua. También para promover posibilidades de empleo y trabajo para mujeres.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

f. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

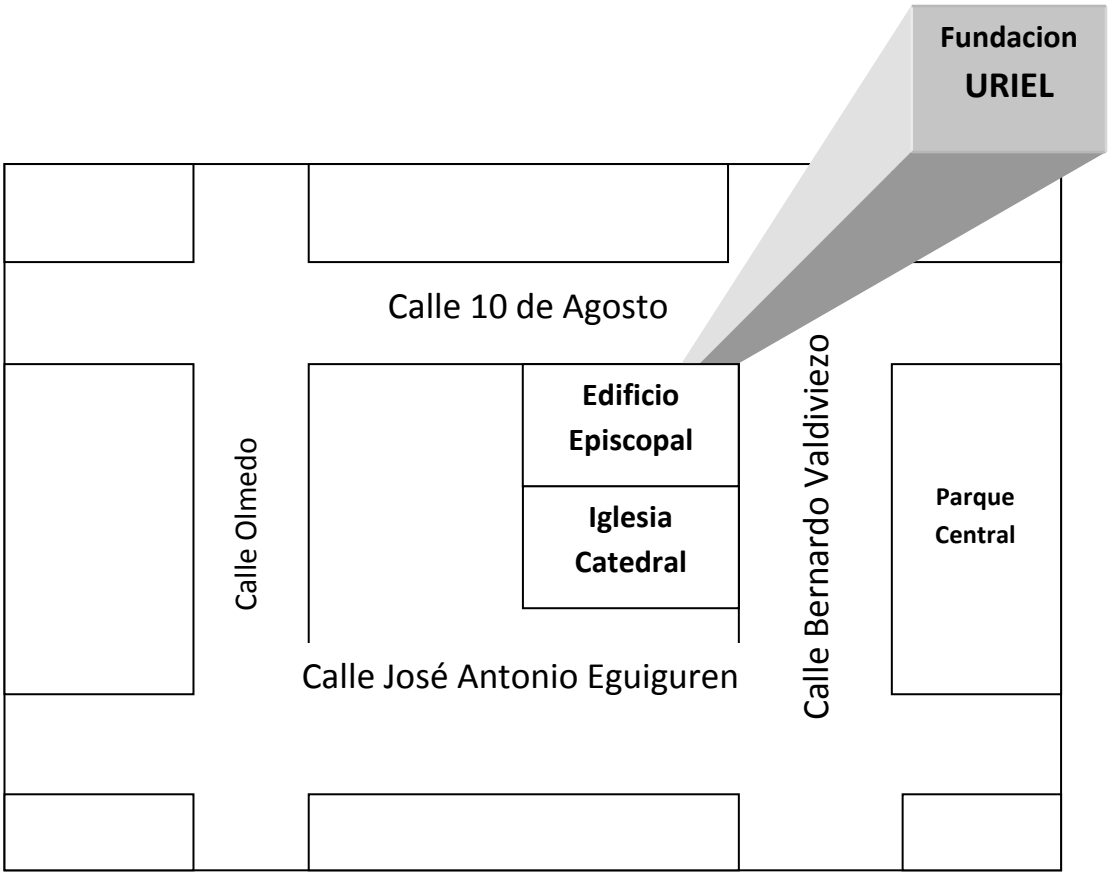
f.1. ANÁLISIS INTERNO

El Equipo del Programa de Salud de la Diócesis de Loja, ha desarrollado sus actividades desde al año 1995 en el cual se mantenía una pequeña intervención que daba asistencia médica a comunidades rurales, con el paso del tiempo, se ha fortalecido el trabajo hasta hacerse una obra institucional la que cuenta a más del apoyo de la Diócesis de Loja, con acuerdos y convenios con varias organizaciones de las que ha recibido financiamiento para sus intervenciones así como personal de voluntarios para el fortalecimiento institucional.

Desde el año 2002 el Programa de Salud de la Diócesis de Loja (ahora Fundación Uriel) ha desarrollado actividades preventivas de salud mediante acciones comunitarias de desparasitación y promoción de la salud comunitaria, a partir del año 2003 se incluyó el componente de salud odontológica, debido a la alta incidencia de problema bucodentales en los escolares pero, sobre todo, a la carencia de servicios odontológicos en la zona. Esta acción se ha mantenido desde entonces en forma periódica e itinerante de tal manera que se han cubierto con este servicio 280 comunidades de los cantones Zapotillo, Paltas, Espíndola, Loja y Puyango con más de 10.000 beneficiarios cada año. Actualmente es un servicio de salud comunitaria integral. Frente a los resultados obtenidos, se ha recibido el apoyo de otras organizaciones, especialmente se cuenta con el respaldo de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana y de la Diócesis de Loja.

Grafico # 27

UBICACIÓN



NOMBRE, DOMICILIO Y NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN

Constitúyase la Fundación que llevará el nombre de "URIEL", como persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, con patrimonio y administración autónoma, la misma que no podrá participar bajo ningún concepto en asuntos de política partidista, su domicilio principal es la ciudad de Loja, República del Ecuador, pero podrá en cualquier tiempo establecer sucursales u oficinas subordinadas en cualquier lugar del país. La naturaleza jurídica de la

organización se encuentra establecida en el artículo 23 numeral 19 de la Constitución Política de la República del Ecuador, que consagra el derecho a la libre asociación con fines pacíficos, por lo tanto la Fundación se constituye al amparo de lo dispuesto en el Título XXX del libro I del Código Civil.

OBJETIVOS

El Objetivo General de la Fundación "URIEL" es: Contribuir al mejoramiento integral de calidad de vida de los habitantes, especialmente de la Provincia de Loja.

Los objetivos específicos de la Fundación son los siguientes:

a) Gestionar de forma preferente, la atención urgente y prioritaria para los sectores vulnerables de la Provincia de Loja, con la ayuda de entidades estatales y/o privadas, nacionales y/o extranjeras,

b) Promocionar y consolidar procesos de autogestión y autosostenibilidad,

c) Impulsar , incentivar y asesorar a la población en la elaboración y ejecución de propuestas, programas y proyectos de desarrollo integral,

d) Fomentar el uso y manejo adecuado de los recursos disponibles,

e) Apoyar el fortalecimiento local y organizativo en sus diferentes campos de acción a través de la capacitación; y,

f) Mantener relaciones de coordinación y trabajo con otras fundaciones, entidades públicas o privadas, programas y proyectos con intereses y objetivos afines.

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA

Las instancias de estructura y de organización de la Fundación son:

a) La Asamblea General de Socios,
b) El Directorio,
c) El Presidente; y.
d) La Dirección Ejecutiva.

- **MISIÓN**

Somos una organización de laicos comprometidos que buscamos apoyar y gestionar procesos sostenibles de mejoramiento de las condiciones de vida de sectores desprotegidos de nuestra sociedad y su entorno.

- **VISIÓN**

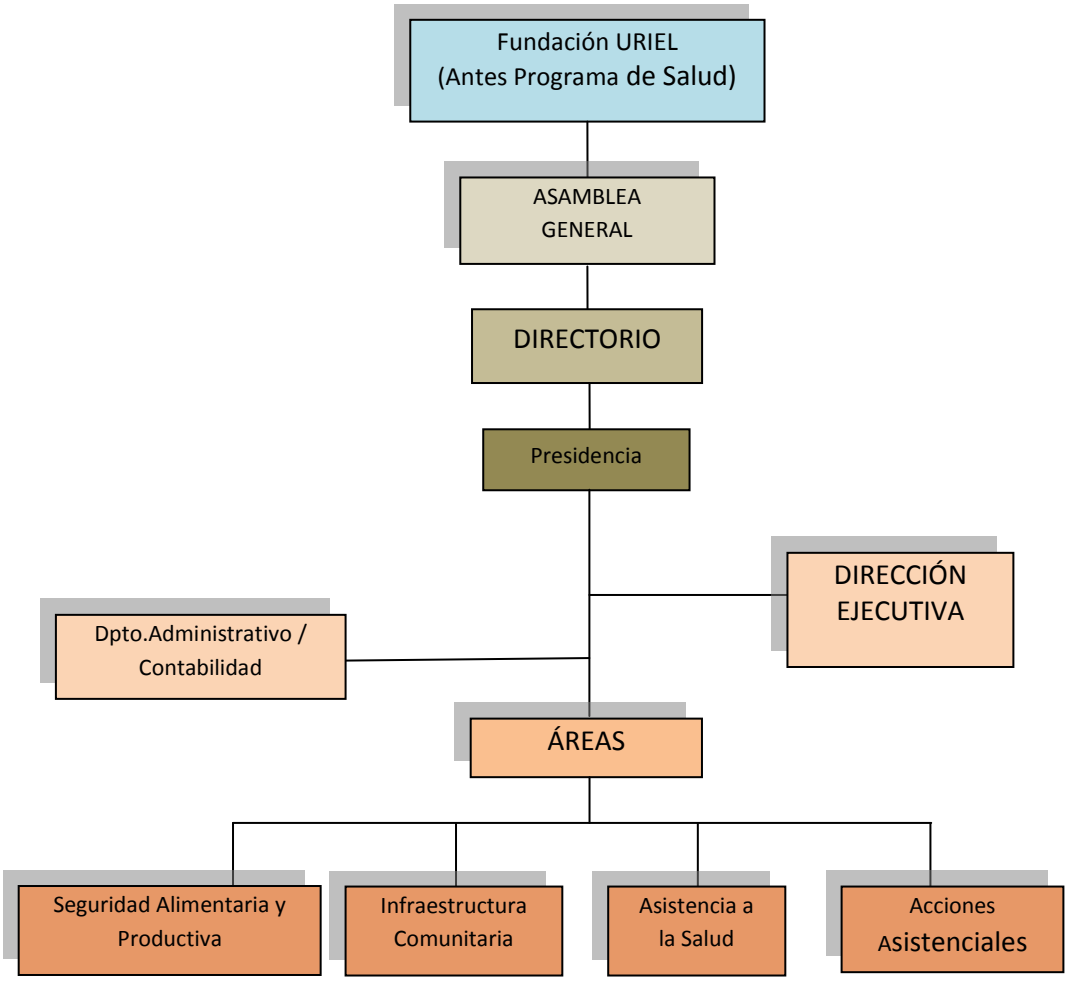
La Fundación URIEL, es reconocida por los sectores rurales y urbano – marginales de nuestra sociedad, como una organización referente y de apoyo a sus iniciativas de cambio y desarrollo.

- **PERSONERÍA JURÍDICA**

Mediante Acuerdo Ministerial Nº 00011 del Ministerio de Bienestar Social, representado por el Director Provincial en Loja, Ing. Rubén Darío Román Aguirre, con fecha 28 de febrero de 2007, se resuelve aprobar el Estatuto y conceder personería jurídica a la FUNDACIÓN URIEL.

Grafico # 28

- **ORGANIZACIÓN**



- **LÍNEAS DE ACCIÓN**

✓ ***Asistencia a la Salud:*** El enfoque en este aspecto aborda no solamente las acciones de índole curativo; se complementa con todo una propuesta integral de tipo preventivo, estableciendo localmente en las comunidades las capacidades que aseguren la continuidad y sostenibilidad de las intervenciones. Es el eje fundamental en torno al cual se aúnan esfuerzos complementarios dirigidos a solucionar problemas de salubridad, nutrición, educación, entre otros.

✓ ***Infraestructura Comunitaria:*** Comprende todas aquellas intervenciones dirigidas a mejorar o implementar espacios y estructuras adecuados de uso comunitario y/o familiar, de carácter sanitario, social, educativo, productivo.

✓ ***Seguridad Alimentaria y Producción:*** Valorar la generación local de alimentos de forma sana, ecológica, sostenible y equilibrada es un aspecto que demanda nuestro interés. Se busca la incorporación de especies vegetales y animales, así como la vigencia de otras especies relegadas u olvidadas en la dieta familiar y el empoderamiento de éstos hábitos.

✓ ***Capacitación y Formación Ocupacional:*** Se emprende procesos de generación de capacidades locales en diferentes temáticas y ámbitos con

conocimientos validados, pragmáticos y sobretodo adaptados a las realidades sociales de los sectores más vulnerables de la sociedad. Las ramas artesanales tendientes a la generación de plazas de trabajo son impulsadas y priorizadas en nuestro accionar.

- ✓ ***Asistencia Social:*** Una dedicación especial merece el tratamiento de problemas sociales, emergentes, eventuales y puntuales, encaminando todo nuestro esfuerzo, recursos y tiempo a la búsqueda de soluciones.

- **COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL**

Entre estas organizaciones con las que se ha establecido acuerdos de participación se cuentan las siguientes:

- ✓ CMMB Catholic Medical Misión Board de estados Unidos que facilita la llegada al programa de profesionales en calidad de voluntarios por periodos de 6 meses a un año.

- ✓ Secretariado para la Iglesia de América Latina de la Conferencia Episcopal de Estados Unidos, los que han financiado en este periodo dos intervenciones en el campo de la formación comunitaria en salud.

- ✓ MIVA Holanda, facilitando recursos para la gestión de los proyectos y programas.

- ✓ Comunidad Autónoma de Madrid que por medio de FERE y FERS ha financiado actividades en el campo de la salud y la educación.

- ✓ Con el apoyo de ANESVAD desde el año 2003 se han realizado programas de salud integral en más de 180 comunidades con intervenciones itinerantes de salud primaria que han mejorado las condiciones de salud de estas comunidades y en especial de los escolares.

- ✓ Mediante un convenio firmado con la Universidad Nacional de Loja, se ha facilitado el ampliar el servicio de salud itinerante a las comunidades con la participación de estudiantes de último ciclo de Odontología, que hacen sus prácticas junto a nuestro equipo, con ello, cada semana se unen estudiantes al trabajo de campo, ampliando la atenciones a los beneficiarios.

- ✓ La Fundación Crecer Jugando, de España, ha permitido la entrega de juguetes a los niños y niñas de la Provincia de Loja, así como el equipamiento de centros infantiles, guarderías y escuelas, con material lúdico.

- ✓ Manos Unidas ha aportado significativamente en proyectos de mejoramiento de la educación, fomento de la promoción de la mujer, entre otros.

PROYECTOS DESARROLLADOS

Cuadro No. 29

Año	Nombre Proyecto	Localización	Coste del Proyecto (€)	Financiador
1995	Unidad Educativa 'Calasancia'	Loja-Loja	200.000	Manos Unidas
1998	Unidad Educativa 'Monseñor Luis Celi'	Espíndola-Loja	40.000	Corporación Andina de Fomento (CAF)
1998	Mejoras del centro escolar 'Ntra. Sra. Del Rosario'	Catamayo Loja	200.000	Adveniat/Otros
1999	Construcción del centro escolar 'Olmedo'	Olmedo-Loja	55.000	CAF
1999	Construcción de un centro de Desarrollo Comunitario	San Pedro de la Bendita-Loja	75.000	CAF
2002	Programa de asistencia médica, odontológica y de formación en salud para 100 comunidades rurales	Provincia Loja	35.000	FERS
2004	Asistencia médica, odontológica y de formación en salud para 50 comunidades rurales	Provincia Loja	50.730	Comunidad Madrid
2005	Desarrollo integral Socio Educo Sanitario en la provincia de Loja	Catamayo Loja	140.000	Comunidad Madrid
2007	Desarrollo integral Socio Educo Sanitario en la provincia de Loja II Fase	Catamayo Loja	240.000	Comunidad Madrid
2007 a 2008	Atención médica integral itinerante	Provincia de Loja	65.000	ANESVAD
2008	Desarrollo integral Socio Educo Sanitario en la provincia de Loja III Fase	Catamayo Loja	240.000	Comunidad Madrid
2008 a 2011	Fortalecimiento Institucional del sistema de salud y mejora de la asistencia socio-sanitaria, mediante el funcionamiento de los puestos y Centros de Salud y la capacitación de los profesionales y de la población	Zapotillo, Espíndola, Calvas, Paltas –Loja-	2`800.000	AECI FERS
2008 a 2010	Mejora de la atención sanitaria de 90 comunidades rurales de Loja (3 años)	Provincia de Loja	896.000	Comunidad de Madrid FERS

Es de fundamental importancia la participación y coordinación con los diferentes actores locales, tales como Gobiernos Locales, Entidades gubernamentales, Organizaciones sociales, ONGs, grupos organizados, Juntas Parroquiales, Juntas de Regantes, entre otros. Nuestra propuesta de intervención propiciaría la suma de esfuerzos y recursos en la búsqueda de soluciones eficientes y oportunas que mejoren las condiciones de vida de las familias y comunidades más desfavorecidas.

Explicación de la Matriz del perfil competitivo (MPC)

Para realizar esta evaluación, se ha tomado en cuenta 5 factores considerados como determinantes en la labor que desempeñan las organizaciones involucradas en el tema de desarrollo rural. La evaluación se práctica sobre las fundaciones más conocidas localmente.

- Tiempo de permanencia, se le da un peso ponderado de (15/100), el tiempo de permanencia si bien es importante no se le considera como de relevancia mayor.

- Cobertura Geográfica, su peso ponderado es medio, se refiere a la presencia en la región sur del país y en la Provincia, su relevancia se estima sobre un peso de 30/100

- Líneas de intervención, se le asigna un peso de (20/100) del total de los factores, su estado es momentáneo, ya que se encuentra en constante movilidad.

- Diversidad de fuentes de financiación, su valoración es de (10/100) no es tan alta en razón que es también una situación circunstancial y puede variar debido muchos otros aspectos. Los financiamientos no son fijos ni permanentes.

- Reconocimiento y confianza local, se le da un peso ponderado de un cuarto del total, (25/100) es importante porque es la base para el trabajo de una organización.

Cuadro N° 30

Análisis competitivo de las principales fundaciones y ONG´s

Factores determinantes	Relevancia del factor	Fundación Uriel		Arco Iris		FEPP		Naturaleza y cultura		Colinas verdes		Futuro	
		Nivel logrado	Calific (puntos)	Nivel logrado	Calific (puntos)	Nivel logrado	Calific (puntos)	Nivel logrado	Calific (puntos)	Nivel logrado	Calific (puntos)	Nivel logrado	Calific (puntos)
Tiempo de permanencia	15%	20%	3,0	80%	12,0	80%	12,0	80%	12,0	60%	9,0	60%	9,0
Cobertura geográfica	30%	35%	10,5	60%	18,0	70%	21,0	40%	12,0	10%	3,0	20%	6,0
Líneas de intervención	20%	40%	8,0	40%	8,0	70%	14,0	40%	8,0	40%	8,0	50%	10,0
Diversidad fuentes de financiación	10%	90%	9,0	90%	9,0	80%	8,0	90%	9,0	60%	6,0	60%	6,0
Reconocimiento/confianza local	25%	80%	20,0	60%	15,0	70%	17,5	40%	10,0	50%	12,5	40%	10,0
Total	100%		50,5		62,0	2.8	72,5		51,0	2.2	38,5		41,0

La organización con mayor fuerza competitiva para la Fundación Uriel, es el FEPP con una calificación ponderada de 72,5; el FEPP está presente en Loja desde fines de la década de los ’80. Le siguen en importancia Arco Iris y

Naturaleza y Cultura con calificaciones de 62 y 51 respectivamente, estas instancias mantienen una cobertura regional en el sur del Ecuador.

Con menor incidencia compiten Fundación Futuro (41) y Colinas Verdes (38,5) que mantienen una presencia más concentrada en diferentes lugares: Gonzanamá, Espíndola, San Pedro de Vilcabamba y sectores colindantes, respectivamente.

La Fundación Uriel alcanza una calificación ponderada de 50,5, ubicándose en una posición intermedia entre las organizaciones evaluadas.

Si bien la metodología utilizada requiere el análisis de perfil competitivo, los directivos de la Fundación Uriel, han manifestado desinterés en plantear un trabajo con una perspectiva competitiva, se tomará el análisis solamente como una referencia de la situación actual de ONG´s en la Provincia de Loja y la Región Sur del Ecuador.

f.1.1 Análisis Foda

Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis **F.O.D.A.** que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la fundación y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la misma.

Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la fundación. Se definen las

fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la institución, y las oportunidades y amenazas que provienen de la misma.

Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la fundación, cómo controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por lo menos neutralizarlas.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la institución. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

Cuadro No 31

	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos,

determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

El Análisis FODA permitirá definir lo que queremos ser.

f.1.2 Análisis de las Variables del Medio Interno

Las variables del **medio** interno trata de identificar dónde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado, en el que la tradición es un valor rescatable, en tanto se le dé espacio a la creatividad.

¿Qué somos? y ¿En qué estado nos encontramos?

Es válido reiterar que un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados.

FORTALEZAS

Comprende todo lo positivo que posee la fundación.

- Total aceptación de la fundación por parte de la población del área de incidencia.

- Profesionales competentes con deseos de trabajar.

- Buena gestión de la dirección para dirigir los trabajos.
- Participación de un equipo multidisciplinario.
- Es extensible a todos los sectores que deseen obtener los beneficios que otorga la fundación.
- Existe una buena capacidad para gestionar recursos para nuevos proyectos.
- Imagen motivadora que incentiva al agricultor a producir sus tierras y obtener los beneficios brindados por la fundación.
- Seriedad en el cumplimiento de compromisos.
- Disponibilidad de mediostecnológicos.
- Disponibilidad de capital.
- Participación directa con sectores marginales.
- Aplicación y uso de las tecnologías de punta para sector agropecuario.

DEBILIDADES

Se refiere a las dificultades o problemas que se presentan dentro de la fundación.

- Falta de difusión para dar a conocer el ámbito de acción y los servicios que brinda la fundación.

- Dependencia económica directa de otras organizaciones.

- Desmotivación del personal.

- Equipo con poca experiencia por tratarse de gente joven.

- Infraestructura física no apropiada.

f.2 ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar la fundación en el sector competitivo. Aquí la institución tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales la fundación tiene poco o ningún control directo.

f.2.1 Componentes De Acción Indirecta Del Medio Externo

Son todas las variables que interactúan fuera de la organización pero tienen una influencia directa dentro de ella, entre las cuales tenemos: Las demográfica, social, económica, ambiental, tecnológica, política, legal e institucional.

f.2.1.1 Variable Demográfica

Los datos generados por el INEC informan que en el 2010, aproximadamente 14.233.900 de personas habitan Ecuador. En lo referente al sexo de la población, se puede establecer que alrededor del 49,4% se encuentra compuesta por hombres, y un 50,6% por mujeres. Estas cifras varían aún más a favor de las mujeres en las provincias de la sierra central ecuatoriana Aproximadamente el 66% de la población reside en los centros urbanos, mientras el resto se desenvuelve en el medio rural.

Ciudades importantes

El distrito metropolitano de Quito, ciudad capital que cuenta con 2 200 000 habitantes, siendo la sede de gobierno donde se concentran los poderes del estado, es la primera en ser declarada patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO, concentra el mayor número de centros gerenciales de empresas del País, tanto del sector público como del privado.

Guayaquil, la más poblada del Ecuador, con alrededor de 2 500 000 habitantes en su área metropolitana en 2010. Es el polo de concentración de las ciudades del sur de la costa, el puerto principal del Ecuador por donde entran y salen aproximadamente el 70% de las importaciones y exportaciones del país.

Otras ciudades importantes en su área urbana según proyecciones del INEC para el 2010 son:

- Cuenca con 410 000 habitantes (Patrimonio Cultural de la Humanidad).
- Portoviejo con 257 000 habitantes.
- Machala con 250 000 (desde donde se maneja la mayor exportación de banano).
- Santo Domingo con 232 000 habitantes (la ciudad con mayor índice de crecimiento poblacional y comercial en las últimas décadas).
- Ambato con 225 000 habitantes (desde donde se maneja la mayor exportación de flores y frutas).
- Manta con 220 000 habitantes (importante puerto marítimo y de proyección comercial de exportaciones nacional e internacional).
- Riobamba con 190 000 habitantes (importante centro cultural, histórico y colonial del país).
- Loja con 157 000 habitantes (capital musical y cultural del Ecuador).
- Ibarra con 157 000 habitantes.
- Milagro con 131 000 habitantes
- Esmeraldas con 126 000 habitantes (administra una de las más importantes refinerías y la mayor producción maderera a nivel nacional).

f.2.1.2 Variable Social

Los proyectos de manejo integrado de cuencas tienen como objetivo el mejoramiento de las condiciones de vida de los beneficiarios directos e indirectos de los mismos. En este sentido, la evaluación de impactos ambientales debe incluir también, la consideración de algunas variables socioeconómicas fundamentales, como las que a continuación se mencionan.

Estructura y tamaño poblacional

El término "estructura poblacional" se refiere a la distribución de la población por edad y género, niveles de ingreso y tipos de ocupación. El término “tamaño poblacional” alude al número de habitantes en una determinada localidad, región o país. Ambas variables pueden sufrir modificaciones importantes por efecto de la ejecución de un proyecto de manejo integrado de cuencas. Particularmente, la generación de oportunidades de empleo de inversión en determinados sectores de la cuenca puede ocasionar incrementos de población económicamente activa. Eventualmente, este fenómeno podría conducir a un avance indeseado de las fronteras agrícolas en las áreas del proyecto.

Niveles de ingreso y empleo

Ambas variables son ampliamente analizadas a través de la evaluación de la factibilidad financiera y socio-económica de los proyectos. En principio, los proyectos de manejo integrado de cuencas deberían contribuir a aumentar o, al menos, mantener los niveles de ingreso y empleo de la población.

Migración

El término migración se refiere a los desplazamientos de población humana desde y hacia la cuenca. La migración puede considerarse favorable o no según las condiciones socio-económicas y físico-bióticas de la zona. Las características étnicas y religiosas del grupo migratorio también influyen en el juicio que se haga sobre estos movimientos de población. Los movimientos migratorios afectan la estructura y tamaño de la población en un sector determinado.

Reasentamientos de población

En ocasiones las acciones directas de los proyectos requieren el reasentamiento de personas. Cuando esto sucede deben tomarse en cuenta las provisiones necesarias para proporcionar áreas adecuadas para los reasentamientos, así como las medidas tendentes a promover oportunidades de empleo o inversión para la población reasentada. El reasentamiento de población es una medida muy delicada cuya implementación debe ser cuidadosamente diseñada a objeto de evitar el empeoramiento de las condiciones de vida de la población reasentada o la degradación de la calidad ambiental en las áreas seleccionadas para el reasentamiento de la población.

Cambios de uso del suelo

1) Es el proceso por medio del cual por presiones debidas a diversos factores se produce un cambio en las actividades humanas en una determinada área.

2) Conjunto total de disposiciones, actividades y aportes de que es objeto determinado tipo de cubierta terrestre (conjunto de acciones humanas).

3) Fines sociales y económicos a que responde la gestión de las tierras (por ejemplo, pastoreo, extracción de madera, conservación).

Rol de la mujer

El rol de la mujer es un aspecto cuya consideración es clave en todo proyecto de desarrollo y, por supuesto, también en los proyectos de manejo integrado de cuencas. Diversas razones justifican una particular atención a este aspecto. En primer lugar, está la necesidad de ampliar la base social para la distribución de beneficios, de manera que estos últimos incluyan en justa proporción a la mujer y demás miembros del grupo familiar. En segundo lugar, está la conveniencia y necesidad de movilizar la mayor cantidad de recursos disponibles en la cuenca y, en este sentido, la mujer ha venido desempeñando un rol clave como productor y jefe de familia hasta ahora no reconocido plenamente en la práctica.

En este último sentido, vale la pena mencionar la creciente importancia de la participación de la mujer en la generación de bienes y servicios dirigidos al grupo familiar. La consideración de este aspecto en el diseño del proyecto, contribuirá a reconocer y potenciar su aporte al desarrollo y, en consecuencia, a reconsiderar los esquemas de distribución de beneficios del proyecto.

Efectos regionales

El término "efectos regionales" se usa para referirse a los impactos de un proyecto de manejo integrado de cuencas a nivel de la región donde la cuenca está localizada. Los efectos regionales del proyecto deben ser identificados y analizados. Así por ejemplo, la protección de ciertas áreas urbanas o agrícolas puede estimular la inversión en esas zonas, o afectar los mercados locales por sobreproducción.

Participación de los pobladores

La participación de los beneficiarios es determinante en el éxito o fracaso de los proyectos de manejo integrado de cuencas. La ausencia de participación se traduce en una lenta tasa de adopción de las prácticas recomendadas por el proyecto o en la incomprensión y falta de entusiasmo de los beneficiarios en las ejecuciones del mismo.

Las necesarias consultas con los potenciales beneficiarios o interesados (stakeholders) durante la fase de preparación del proyecto y el adecuado diseño de su participación en la ejecución de importantes componentes del mismo - como la conservación de suelos - son aspectos a los que debe prestarse debida atención.

Salud pública

Se deben considerar los siguientes aspectos tanto para la población local, los pobladores migratorios temporales y los reasentamientos:

- Agua y alcantarillado. Adecuado control sobre el agua de consumo humano y los residuos líquidos y sólidos.

- Habitación. Tipo y condición de la viviendas

- Servicios de salud. Tipos de servicios y calidad de los mismos.

- Nutrición. Estado nutricional de la población.

- Riesgos de enfermedades endémicas o infecciosas (especialmente en el caso de reasentamiento de población).

- Otros riesgos debidos a contaminantes o accidentes por falta de estructuras o maquinarias.

La construcción de determinadas infraestructuras como, por ejemplo, carreteras de penetración en áreas poco pobladas, puede afectar grupos poblacionales autóctonos, desprotegidos frente a determinados tipos de enfermedades.

Áreas urbanas e infraestructura

Las áreas urbanas e infraestructura pueden ser afectadas por las acciones directas e indirectas de un proyecto. Por ej. Las áreas vecinas a grandes metrópolis pueden estar sujetas a presiones urbanizadoras, llevando a ocupar con infraestructura urbana tierras aptas para la agricultura. La protección contra las inundaciones protegerá la infraestructura. Las acciones de manejo de suelos reducen los

sedimentos protegiendo los embalses de la sedimentación. El control de sedimentos aguas arriba puede causar erosión aguas abajo dañando infraestructura como tomas de agua y puentes.

Tenencia de la tierra

El régimen de tenencia de la tierra afecta y puede ser afectado por el proyecto. En general, cuando la tenencia de la tierra es irregular los beneficiarios tienden a desechar la adopción de tecnologías técnicamente complejas y costosas o cuyos beneficios sean logrados en largo plazo. Por otro lado, algunas acciones contempladas en proyectos de manejo integrado de cuencas, tales como la creación de áreas protegidas pueden ocasionar conflictos sociales.

f.2.1.3 Variable Ambiental

La producción tradicional, cuyas características fueron descriptas para el caso de Europa, hizo crisis ante un factor considerado primario como lo es el "mercado". La sociedad ejerció una demanda creciente de productos agropecuarios y así mismo cualificados sobre ciertos productos (carnes). Este efecto no pudo ser correspondido por esa producción tradicional, por lo cual se produjo un desajuste entre oferta y demanda de productos. De esta forma y para dar respuesta parcial a ello, el productor recurrió a la compra masiva de insumos y venta de productos, ingresando en la economía monetaria.

Se produjo entonces el llamado "primer impacto ambiental", en donde el productor recurre a:

- **Mecanización**

Empleo de productos químicos (fertilizantes, plaguicidas, conservantes, etc).

- **Roturaciones (labranzas) improcedentes.**

Todos estos factores llevaron a la alteración del paisaje y al inicio de la contaminación ambiental.

Por otra parte, como consecuencia de este aumento en el consumo, los precios tendieron a elevarse y ser recurrió a la importación de productos. Todo ello atrajo las inversiones de capital extra agrario, conformándose finalmente las características de la agricultura y la ganadería "modernas" que provocaron el "segundo impacto ambiental".

Dichas características son:

Concentración de la producción, generalmente próxima a los centros de consumo y en unidades de gran magnitud.

Especialización de la producción, creando núcleos. Todo esto trajo aparejado la disminución en el número de explotaciones, con sus implicancias.

Intensificación de la producción, independizándose del factor tierra para ser independiente.

En el caso de la agricultura, estas características trajeron aparejado:

1. Un excesivo uso de fertilizantes, deyecciones animales y plaguicidas, que provocaron en muchos casos contaminación del agua, suelo y aire, además de inconvenientes en la salud de las personas y dudosa calidad de los productos.

2. Problemas ambientales, a través de alteración del paisaje, pérdida de la biodiversidad, como también trastornos en la salud.

En el caso de las explotaciones ganaderas, la cronología de este modelo intensivo comenzó con la producción de huevos, seguida por la de pollos, luego los cerdos, para llegar también a los vacunos para carne y leche y otras especies de menor importancia, siendo algunas de sus consecuencias:

1. Alteración del paisaje, a través de construcciones monótonas (silos, galpones) que

Sustituyeron el paisaje agrario por uno de tipo industrial.

2. Molestias locales: Ruidos, basura, tráfico, charcos, olores, etc., que desvalorizan la tierra en esas zonas.

3. Elevados volúmenes de excrementos y su eliminación, con los problemas de:

- ✓ Filtración de nitrógeno y fósforo (eutrofización)
- ✓ Emisión de metano, dióxido de carbono, amoníaco, sulfídrico.
- ✓ Metales pesados.
- ✓ Problemas sanitarios (microorganismos, zoonósis).

4. El bienestar animal se encuentra comprometido, siendo estos sistemas muy criticados por el público en general.

5. La calidad biológica de las carnes es muy cuestionada, debido al importante uso de antibióticos, pigmentantes, anabólicos y promotores del crecimiento que se utiliza en estos sistemas.

Este modelo intensivo basado en la inversión de capitales, tiene como único objetivo de producción la maximización del beneficio y la producción másal, siendo semejante cualquier proceso de tipo industrial.

LA AGRICULTURA TIENE UNOS ENORMES EFECTOS SOBRE LA TIERRA

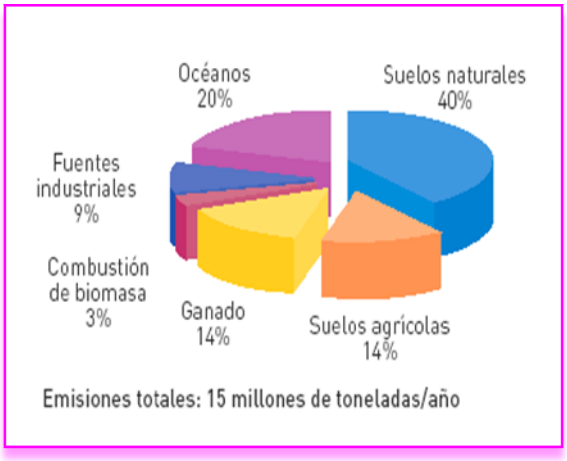
La agricultura representa la mayor proporción de uso de la tierra por el hombre. Sólo los pastos y los cultivos ocupaban el 37 por ciento de la superficie de tierras

de labranza del mundo en 1999. Casi dos terceras partes del agua utilizada por el hombre se destina a la agricultura. En Asia, la proporción aumenta hasta cuatro quintas partes.

La producción agropecuaria tiene unos profundos efectos en el medio ambiente en conjunto. Son la principal fuente de contaminación del agua por nitratos, fosfatos y plaguicidas. También son la mayor fuente antropogénica de gases responsables del efecto invernadero, metano y óxido nitroso, y contribuyen en gran medida a otros tipos de contaminación del aire y del agua. Los métodos agrícolas, forestales y pesqueros y su alcance son las principales causas de la pérdida de biodiversidad del mundo. Los costos externos globales de los tres sectores pueden ser considerables.

La agricultura afecta también a la base de su propio futuro a través de la degradación de la tierra, la salinización, el exceso de extracción de agua y la reducción de la diversidad genética agropecuaria. Sin embargo, las consecuencias a largo plazo de estos procesos son difíciles de cuantificar.

Si se utilizan más métodos de producción sostenible, se podrán atenuar los efectos de la agricultura sobre el medio ambiente. No cabe duda de que, en algunos casos, la agricultura puede desempeñar una función importante en la inversión de estos efectos, por ejemplo, almacenando carbono en los suelos, mejorando la filtración del agua y conservando los paisajes rurales y la biodiversidad.



- **LOS FERTILIZANTES, EL ESTIÉRCOL Y LOS PLAGUICIDAS SON LAS PRINCIPALES CAUSAS DE CONTAMINACIÓN DEL AGUA**

La contaminación de las aguas subterráneas por los productos y residuos agroquímicos es uno de los problemas más importante en casi todos los países desarrollados y, cada vez más, en muchos países en desarrollo.

La contaminación por fertilizantes se produce cuando éstos se utilizan en mayor cantidad de la que pueden absorber los cultivos, o cuando se eliminan por acción del agua o del viento de la superficie del suelo antes de que puedan ser absorbidos. Los excesos de nitrógeno y fosfatos pueden infiltrarse en las aguas subterráneas o ser arrastrados a cursos de agua. Esta sobrecarga de nutrientes provoca la eutrofización de lagos, embalses y estanques y da lugar a una explosión de algas que suprimen otras plantas y animales acuáticos.

En las proyecciones de cultivos para el año 2030, se supone un menor crecimiento del uso de fertilizantes nitrogenados que en el pasado. Si se puede mejorar el rendimiento, el incremento en el uso total de fertilizantes entre 1997-99 y 2030,

podría ser tan reducido como el 37 por ciento. Sin embargo, el uso actual en muchos países en desarrollo es muy ineficaz. En China, el mayor consumidor del mundo de fertilizantes nitrogenados, casi la mitad del nitrógeno aplicado se pierde por volatilización y de un 5 a un 10 por ciento más por infiltración.

Insecticidas, herbicidas y fungicidas también se aplican intensamente en muchos países, tanto desarrollados como en desarrollo, lo que provoca la contaminación del agua dulce con compuestos carcinógenos y otros venenos que afectan al ser humano y a muchas formas de vida silvestre. Los plaguicidas también reducen la biodiversidad, ya que destruyen hierbas e insectos y con ellos las especies que sirven de alimento a pájaros y otros animales.

El uso de plaguicidas se ha incrementado considerablemente a lo largo de los últimos 35 años, alcanzando tasas de crecimiento del 4 al 5,4 por ciento en algunas regiones. En los años noventa se apreció una disminución del uso de insecticidas, tanto en países desarrollados, como Francia, Alemania y el Reino Unido, como en unos cuantos países en desarrollo, como la India. En contraste, el uso de herbicidas continuó aumentando en la mayoría de los países.

A medida que aumente la preocupación por la contaminación y la pérdida de biodiversidad, el uso futuro de plaguicidas puede crecer más lentamente que en el pasado.

En los países desarrollados, su uso se restringe cada vez más mediante leyes e impuestos. Además, su uso será frenado por la creciente demanda de cultivos

orgánicos, producidos sin la adición de productos químicos. Es probable que en el futuro aumente el uso de plaguicidas "inteligentes", variedades de cultivos resistentes y métodos ecológicos de control de plagas.

- **LA AGRICULTURA COMO CAUSA DE LA CONTAMINACIÓN DEL AIRE**

La agricultura es también una fuente de contaminación del aire. Es la fuente antropogénica dominante de amoníaco. El ganado representa aproximadamente el 40 por ciento de las emisiones globales, los fertilizantes minerales el 16 por ciento y la combustión de biomasa y residuos de cultivos el 18 por ciento aproximadamente.

El amoníaco es un acidificante todavía mayor que el dióxido de azufre y los óxidos de nitrógeno. Es una de las causas principales de la lluvia ácida que daña los árboles, acidifica los suelos, los lagos y los ríos y perjudica la biodiversidad. A medida que otros gases acidificantes como el dióxido de azufre se someten a un control más estricto, el amoníaco puede llegar a ser la causa principal de acidificación. Es probable que las emisiones de amoníaco procedentes de la agricultura sigan aumentando, tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo. Las proyecciones pecuarias suponen un aumento del 60 por ciento en las emisiones de amoníaco procedentes de excrementos de animales.

La combustión de biomasa de plantas es otra fuente importante de contaminantes del aire que incluyen dióxido de carbono, óxido nitroso y partículas de humo. Se estima que los seres humanos son responsables del 90 por ciento

aproximadamente de la combustión de biomasa, principalmente a través de la quema deliberada de vegetación forestal, asociada con la deforestación, y residuos de pastos y cultivos para favorecer el crecimiento de nuevos cultivos y destruir hábitat de insectos dañinos. Los enormes incendios forestales que se produjeron en el Asia meridional en 1997 quemaron al menos 4,5 millones de a y cubrieron la región con un manto de humo y neblina. Se estima que la combustión de sabanas tropicales destruye tres veces más biomasa seca cada año que la quema de bosques tropicales.

PRESIONES SOBRE LA BIODIVERSIDAD

A medida que su número y sus necesidades han aumentado, los seres humanos han utilizado una proporción cada vez mayor de la superficie y de los recursos del planeta para cubrir sus propias necesidades, desplazando con frecuencia a otras especies en el proceso. Las estimaciones del número total de especies que viven sobre la tierra varían enormemente. El número que se ha descrito científicamente ronda la cifra de 1,75 millones, pero se desconoce el total verdadero y puede estar comprendido entre 7 y 20 millones o incluso más. Las estimaciones para los próximos decenios en cuanto a pérdidas de biodiversidad que incluso lleguen a la extinción varían ampliamente, entre el 2 y el 25 por ciento de todas las especies.

La agricultura, la silvicultura y la pesca son quizás las presiones más importantes que ejercen los seres humanos sobre la biodiversidad en la tierra y en el mar. La riqueza de especies está estrechamente relacionada con la superficie de un hábitat salvaje. A medida que disminuye la superficie, lo mismo ocurre con las especies

que en ella viven, aunque a una velocidad más lenta. La deforestación, la concentración parcelaria y la consiguiente reducción de linderos y setos, junto con el drenaje de marismas para la explotación agrícola, reducen la superficie global disponible para la vida salvaje y fragmenta el hábitat natural. El pastoreo hace disminuir la riqueza de especies de los pastos.

La intensificación agrícola aporta sus propios problemas. Los plaguicidas y herbicidas destruyen directamente muchos insectos y plantas no deseadas, y reducen la disponibilidad de alimentos para animales más grandes. Por tanto, la pérdida de biodiversidad no se limita a la fase de preparación de la tierra en el desarrollo agrícola, sino que continúa mucho después. No se reduce ni siquiera en países desarrollados donde de la naturaleza está altamente valorada y protegida.

Algunas de las formas de vida afectadas pueden ser importantes recicladores de nutrientes del suelo, polinizadores de cultivos y predadores de insectos dañinos. Otras son potencialmente una fuente importante de material genético para mejorar cultivos y ganados domesticados.

Las presiones sobre la biodiversidad a lo largo de los tres próximos decenios serán el resultado de tendencias en conflicto. Los métodos extensivos tenderán a dejar paso a la intensificación, lo que a su vez puede dejar paso a la agricultura orgánica o a la agricultura NL/AC.

La pérdida de hábitat para la vida silvestre a favor de la agricultura continuará, pero a un ritmo más lento. La deforestación se hará más lenta y el pastoreo

extensivo dejará paso cada vez más a la producción pecuaria industrial. Aunque la intensificación entraña su propia gama de riesgos medioambientales relacionados con los plaguicidas, fertilizantes químicos y residuos animales, la inclusión cada vez mayor de consideraciones de carácter medioambiental en la política agraria ayudará a contrarrestar estos riesgos.

f.2.1.4 Variable Tecnológica

La manipulación genética, la mejor gestión de los nutrientes del suelo y la mejora en el control de las semillas han aumentado enormemente las cosechas por unidad de superficie, a cambio estas semillas se han vuelto más sensibles a plagas y enfermedades, lo que conlleva una necesidad de estos últimos mayor por parte del agricultor; Prueba de ello es el resurgimiento de antiguas variedades, muy resistentes a las enfermedades y plagas, por su rusticidad. Al mismo tiempo, la mecanización ha reducido la exigencia de mano de obra. Las cosechas son generalmente menores en los países más pobres, al carecer del capital, la tecnología y los conocimientos científicos necesarios.

La agricultura moderna depende enormemente de la tecnología y las ciencias físicas y biológicas. La irrigación, el drenaje, la conservación y la sanidad, que son vitales para una agricultura exitosa, exigen el conocimiento especializado de ingenieros agrónomos. La química agrícola, en cambio, trata con la aplicación de fertilizantes, insecticidas y fungicidas, la reparación de suelos, el análisis de productos agrícolas, etc.

Las variedades de semillas han sido mejoradas hasta el punto de poder germinar más rápido y adaptarse a estaciones más breves en distintos climas. Las semillas actuales pueden resistir a pesticidas capaces de exterminar a todas las plantas verdes. Los cultivos hidropónicos, un método para cultivar sin tierra, utilizando soluciones de nutrientes químicos, pueden ayudar a cubrir la creciente necesidad de producción a medida que la población mundial aumenta.

Otras técnicas modernas que han contribuido al desarrollo de la agricultura son las de empaquetado, procesamiento y mercadeo. Así, el procesamiento de los alimentos, como el congelado rápido y la deshidratación han abierto nuevos horizontes a la comercialización de los productos y aumentado los posibles mercados.

f.2.1.5 Variable Política Del Actual Gobierno

El Presidente de la República, Rafael Correa, mediante decreto ejecutivo 1232, de 31 de julio de 2008, definió la lista específica de 600 bienes entre insumos, herramientas y maquinarias que tendrán tarifa cero de Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Esta decisión de carácter histórico en el país se suma a otras trascendentales decisiones como la rebaja de aranceles para las importaciones de materias primas y bienes de capital para favorecer la industria nacional y al Mandato Agrícola expedido por la Asamblea Nacional en el cual se creó un importante incentivo monetario para los micro y pequeños productores agrícolas y a la vez se exceptúa

del pago del Impuesto a la Renta a las rentas “provenientes de la producción y primera etapa de comercialización dentro del mercado interno de productos alimenticios de origen agrícola, avícola, cunícola, pecuario y piscícola que se mantenga en estado natural”.

Estas decisiones tienen como objetivo mejorar la productividad del sector agrícola, favorecer a pequeños y medianos productores y a la vez, disminuir los impactos de los elevados costos de los insumos, maquinarias, equipos y herramientas de uso agropecuario, que han sido uno de los factores para el incremento de los precios que conforman la canasta básica nacional, en beneficio de toda la población ecuatoriana.

La rebaja de IVA a cero, impacta positivamente al agro ecuatoriano ya que contempla reducción de impuestos en rubros como maquinaria agrícola y sus insumos, equipos para camales, equipos para industria láctea y derivados, tuberías para riego, maquinaria para ganadería, herramientas agrícolas, hortícolas y forestales, maquinarias para abonos y fertilizantes, máquinas para ordeño, equipos para riego, cuartos fríos, equipos para procesamiento de alimentos, criadoras de aves, máquinas para piladoras y trilladoras de cereales y granos en general, bombas de riego, máquinas para molienda de granos, motocultores, latas abre-fácil para enlatados y conservas del mar y otros agropecuarios; equipos y maquinarias para extracción de jugos; maquinarias para procesamiento y destilación de alcohol para biocombustibles, maquinarias para industrialización de azúcar; maquinas para elaboración de fertilizantes; máquinas para extracción de aceites de palma y soya; motores para uso agrícola y agroindustrial, entre otros.

Además, tendrán tarifa cero 537 materias primas utilizadas en la fabricación de insumos agropecuarios, con el objetivo de que los precios de abonos y fertilizantes bajen sustancialmente para el productor y esto se refleje en una disminución de los precios al consumidor.

Entre los bienes específicos que tendrán tarifa cero de IVA se destacan: Sistemas de riego; bombas para riego; neumáticos para vehículos y máquinas agrícolas o forestales; hornos industriales para secamiento de granos; máquinas trilladoras; trituradoras de granos; si los mecánicos para almacenamiento de granos; desgranadoras de maíz; máquinas de ordeñar; partes y aparatos para la industria lechera; envases para transportar leche; incubadoras y criadoras; máquinas y aparatos para fabricación de fertilizantes; máquinas para extracción o preparación de aceites o grasas animales o vegetales; motocultores para uso agrícola; hornos industriales para quemado de cascarilla de arroz; máquinas y aparatos para el procesamiento de cacao; máquinas y equipos para la industria azucarera; máquinas y aparatos para el preparado de frutas y hortalizas; máquinas descascarilladoras y despulpadoras de café; máquinas desmotadoras de algodón; instrumentos y aparatos de uso médico veterinario.

Leyes de las fundaciones.

El Ministerio de Coordinación del Desarrollo Social del Ecuador, está impulsando una ley sobre las Organizaciones no Gubernamentales desde octubre 2008. Varias organizaciones no gubernamentales, principalmente de Quito, se han venido reuniendo para discutir este proyecto de ley.

Título I: generalidades

Ámbito.- La ley establece los principios y normas que gobiernan los procedimientos de constitución, organización, funcionamiento, control y disolución de organizaciones no gubernamentales ONGs, sin fines de lucro.

Se entenderá como ONGs sin fines de lucro a:

1. Fundaciones (incluir definición de cada una)
2. Corporaciones;
3. Centros;
4. Institutos; y,
5. Organizaciones de naturaleza semejante.

Objetivos.- Los objetivos de la Ley son:

1. Regular la constitución, organización y funcionamiento de las ONGs;
2. Articular los mecanismos de participación de la sociedad civil organizada;
3. Articular acciones de las instituciones del Estado con las de las ONGs;
4. Fomentar la cooperación y coordinación de las ONGs entre ellas, y con el Estado y sus instituciones.
5. Impulsar mecanismos para orientar el gasto social, verificar la calidad de la inversión social, la rendición de cuentas y transparencia de las ONGs.

La administración de fondos públicos por parte de las ONGs se sujetará a la Ley correspondiente.

Exclusión.-

No se sujetan a las disposiciones de esta ley, las fundaciones, corporaciones, o entidades similares creadas por el Estado o sus instituciones, o por los gobiernos seccionales autónomos , con aporte, total o parcial, de recursos públicos, para la gestión de servicios o la ejecución de obras, ni aquellas organizaciones gremiales como sindicatos, asociaciones de trabajadores, comités pro mejoras, asociaciones de usuarios, organizaciones de la misma naturaleza de segundo y tercer grado, cooperativas de servicios, de ahorro y crédito, que están reguladas por leyes específicas.

Principios.- Las Organizaciones no Gubernamentales, sin fines de lucro, reguladas por esta ley, se regirán por los principios de libre asociación, igualdad, solidaridad y transparencia.

Definiciones.-

Para efectos de aplicación de las disposiciones previstas en la ley, se consideran las siguientes definiciones:

1. Acreditación:
2. Corporación:
3. Ente Administrador:

4. Ente Rector:

5. Fundación:

6. Miembro:

7. Organizaciones no Gubernamentales ONGs

8. Patrimonio:

9. Personalidad Jurídica:

10. Plan Estratégico.

11. Plan Operativo.

12. Registro Único de Organizaciones no Gubernamentales.

13. Registro.

14. Rendición de cuentas.

Naturaleza jurídica de las ONGs- Las Organizaciones no Gubernamentales, legalmente constituidas, son personas jurídicas de derecho privado, sin fines de lucro y con finalidad social. Están autorizadas a emprender acciones para la captación y generación de recursos que les permita cubrir sus costos operativos y el cumplimiento de sus objetivos, mejorando su sostenibilidad y sustentabilidad.

Título II: De la constitución, organización y funcionamiento.

Capítulo I. Del reconocimiento como personas jurídicas.

REQUISITOS: **Petición**.- Las personas naturales o jurídicas interesadas en crear una organización no gubernamental sin fines de lucro, presentarán al Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES petición fundamentada con tal propósito, a la que deberá acompañar el proyecto de estatuto y los documentos y requisitos que se establezcan en el reglamento a la Ley.

Verificación.- El MIES, una vez ingresada la documentación, procederá a la verificación de los antecedentes e información proporcionada; de considerarlo necesario, procederá a realizar verificaciones físicas sobre infraestructura o bienes que se asignen a la organización.

Número mínimo de socios.- Las ONGs contarán, como mínimo, con el número de socios activos que se determina a continuación, según la clase de organización:

a) Fundación: Uno

b) Corporación: Cinco

c) Centro, Instituto o similares: Quince

Estatutos.- El proyecto de estatuto de constitución de una ONG, aprobado por el/los promotores en dos sesiones celebradas en días distintos, deberá contener, al menos, lo siguiente:

a) Denominación, domicilio y fines de la organización;

b) Estructura, órganos de dirección, atribuciones y ejercicio de representación legal;

c) Calidad de miembros;

d) Fuentes de financiamiento;

e) Patrimonio;

f) Mecanismos de solución de conflictos internos;

g) Procedimiento de reforma de estatutos; y,

h) Disolución y liquidación.

Aprobación.- El MIES, una vez cumplidos los requisitos legales y reglamentarios, mediante Acuerdo, aprobará los estatutos, otorgará el reconocimiento como persona jurídica y dispondrá que la ONG, en un plazo no mayor a treinta días, obtenga el Registro Único de Contribuyentes e inscriba la organización y el cuadro directivo en el RUOSC.

Acreditación.- Si la ONG interviene en la ejecución de planes y proyectos con el financiamiento del Estado y/o sus instituciones, así como administra recursos públicos, mediante la suscripción de convenios de cooperación, deberá acreditarse mediante el proceso definido en el Reglamento de esta Ley.

Delegación de competencia.- La máxima autoridad del MIES podrá, mediante Acuerdo Ministerial, desconcentrar a las oficinas regionales o provinciales la competencia para el otorgamiento de la personalidad jurídica a las Organizaciones no Gubernamentales reguladas por esta Ley.

Descentralización de competencia.- En cumplimiento de lo previsto en la Constitución y la Ley, la máxima autoridad del MIES podrá descentralizar a los gobiernos regionales, la competencia para el otorgamiento de la personalidad jurídica a las Organizaciones No Gubernamentales. El procedimiento que se observará para la descentralización será el determinado en la ley de la materia.

Capítulo II. De los mecanismos de gestión y control social.

Planes institucionales. Todas las ONGs que cuenten con personalidad jurídica legalmente reconocida y se encuentren registradas en el RUOSC deberán formular, en forma obligatoria, planes institucionales y de programas o proyectos financiados por fondos públicos. Estos planes obedecerán a las directrices emanadas por el MIES y podrán ser entregados a la autoridad correspondiente.

Rendición de cuentas.- Los representantes legales de las ONGs o sus delegados, bajo su responsabilidad, entregarán informes financieros y/o auditorías a los organismos de control estatales correspondientes y rendirán cuentas de la inversión social de los programas o proyectos que ejecutan en el escenario territorial o institucional de intervención, a la comunidad a través del Estado o sus representantes, en los diversos niveles de gobierno y publicándola en algún medio de acceso público.

Procesos Presupuestos participativos.- Las ONGs, desarrollarán la planificación institucional y de programas o proyectos que ejecuten propendiendo a la utilización de herramientas como el diseño participativo de proyectos, gestión de

cofinanciamientos, presupuesto participativo, u otros viables en cada caso, que faciliten la transparencia de la gestión y la rendición de cuentas.

Capítulo III. Régimen económico

Sección primera. Fuentes de financiamiento.

Recursos propios.- Las ONGs captarán y generarán recursos propios para cubrir los costos de operación y el cumplimiento de sus fines. Los recursos propios provendrán de estrategias de emprendimiento, los aportes de los miembros o del financiamiento generado en el período inmediato anterior y destinados para la ejecución de programas o proyectos, que de manera obligatoria se deberán enmarcar dentro de los fines de la organización y responderán a la planificación institucional.

Recursos públicos.- Las ONGs podrán recibir asignación de recursos públicos para la ejecución de programas y proyectos, siempre que estén vinculados con sus fines y se hayan acreditado previamente. Los recursos públicos no se destinarán a cubrir gasto corriente de la organización y serán auditados por los organismos de control.

La formalización de la asignación de recursos públicos se realizará mediante la suscripción de convenios de cooperación, autorizados por la máxima autoridad de la entidad estatal. En los convenios constará, de manera obligatoria, el detalle de la asignación de recursos por rubros específicos.

Donaciones.- Las ONGs podrán ser beneficiarias de donaciones en dinero, bienes o servicios, de personas naturales o jurídicas de derecho privado, nacionales o extranjeras; en este caso los recursos serán incorporados a la contabilidad de la organización, con la identificación de la fuente del financiamiento y el monto de la misma.

Sección segunda. Patrimonio

Aporte inicial.- El aporte inicial de la organización será el establecido en función de la naturaleza de cada organización y que podrá integrarse mediante depósito de dinero en efectivo o en especie, mediante el aporte de bienes muebles o inmuebles, debidamente valorados.

Patrimonio.- El patrimonio de una ONG constituido por activos menos pasivos, pertenecerá a la organización mientras ésta mantenga el reconocimiento como persona jurídica. Una vez saneada la situación económica, social, financiera, laboral y legal de la ONG, ésta podrá ser liquidada, voluntaria o legalmente, el patrimonio se destinará a la entidad pública o privada de similares fines que designe la asamblea general o, a falta de designación, por el MIES.

Registro actualizado.- Será obligatorio para las ONGs mantener actualizado el registro del patrimonio, con las variaciones que se presenten. La actualización será anual

Capítulo IV. Régimen impositivo

Exoneración.- Las ONGs estarán exoneradas del pago de impuestos fiscales, regionales, provinciales o locales, para la compra de bienes muebles o inmuebles que se destinen, única y exclusivamente a los proyectos, planes y programas previstos en la planificación institucional. Agentes de retención o percepción.- Las ONGs se constituyen en agentes de retención o percepción de impuestos fiscales, regionales, provinciales o locales. El incumplimiento de estas obligaciones será sancionado por la entidad titular de los tributos, de conformidad con la ley de la materia.

Deberes formales.- Las ONGs, deberán obtener en forma obligatoria el Registro Único de Contribuyentes, presentar declaraciones de impuestos y cumplir con los demás deberes formales determinados por la administración tributaria.

Capítulo V. Régimen laboral y de colaboración

Voluntariado.- Las ONGs podrán contar dentro de la nómina de colaboradores con personal voluntario según sus requerimientos institucionales anuales. El colaborador voluntario no adquiere relación laboral o dependencia, lo cual no obsta para que la ONG cubra costos de movilización, alimentación o similares rubros, que siempre mantendrán el concepto de ayuda económica no asimilable al concepto de remuneración, sueldo o salario.

Trabajadores.- Las ONGs podrán contar con personal bajo relación de dependencia mediante contratos de trabajo, en cualquiera de las modalidades previstas en el Código de la materia según sus requerimientos institucionales anuales.

Profesionales.- Los profesionales que colaboren con las ONGs, lo realizarán mediante la modalidad de servicios técnicos especializados. Los profesionales tendrán derecho a percibir honorarios por los servicios que brinden, en el valor que establezcan las partes de común acuerdo. Estos servicios especializados en ningún caso constituirán relación de dependencia ni convertirán a la relación un carácter de permanente.

Capítulo VI. Disolución y liquidación

Causales.- Son causales de disolución de las ONGs reguladas por esta ley, a más de las establecidas en el Estatuto, las siguientes:

a) Incumplir o desviar los fines para los cuales fue constituida la organización;

b) Comprometer la seguridad del Estado;

c) Realizar actividades político partidista;

d) No presentar por más de dos periodos consecutivos, los planes institucionales e informes anuales y,

e) Disminuir el número de miembros a menos del mínimo establecido según la clase de organización.

En el caso de fundaciones, la muerte de su fundador no constituye causal de disolución, en tanto y en cuanto el órgano directivo, constituido en la forma prevista en el estatuto, subsista.

Disolución legal.- Cuando una organización incurriere en cualquiera de las causales de disolución, se instaurará, de oficio o a petición de parte, un procedimiento administrativo, en el que se contará con las partes involucradas. De comprobarse el haber incurrido en cualquiera de las causales de disolución, se procederá, mediante resolución motivada, expedida por la máxima autoridad del MIES, a disolver la organización. La resolución de disolución no podrá ser impugnada en sede administrativa pero si judicialmente ante el Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo.

Disolución por decisión de la Asamblea General.- Cuando la disolución fuere acordada por la Asamblea General de Miembros, la decisión se comunicará al MIES, adjuntando copias certificadas de las actas respectivas, con los nombres de los asistentes, debidamente firmadas.

Liquidación legal.- Resuelta la disolución, la máxima autoridad del MIES, designará un liquidador encargado de dar cumplimiento lo dispuesto en la resolución, observando para el efecto las disposiciones legales y estatutarias correspondientes.

Liquidación Voluntaria.- Acordada la disolución, la asamblea general de miembros designará, de entre los miembros de la organización o fuera de ella, el liquidador que lleve a cabo la liquidación, observando siempre las disposiciones que para el efecto y para el destino de los bienes determinen el Estatuto y la Ley.

Título III: De la regulación, administración, control y herramientas

Capítulo I. De los órganos competentes

Competencia.- Los órganos del Estado determinados en esta Ley son competentes para el ejercicio de las facultades de regulación, administración, control y rendición de cuentas de las Organizaciones No Gubernamentales enumeradas en el Artículo 1 y sujetas a las disposiciones de esta Ley.

Rectoría.- La rectoría de las Organizaciones No Gubernamentales la ejercerá el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, que tendrá las siguientes atribuciones:

a) Ejercer atribuciones de regulación;

b) Formular políticas y directrices para la gestión del sector;

c) Poner en vigencia políticas de fomento y fortalecimiento de las ONGs;

d) Expedir políticas de financiamiento para la ejecución de programas y proyectos de las instituciones públicas, con la participación de las ONGs;

Administración.- La administración de todo lo relacionado con las ONGs, Ecuatorianas y extranjeras, tales como el otorgamiento de personalidad jurídica, regular su funcionamiento es el Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES, que tendrá las siguientes atribuciones:

a) Otorgar el reconocimiento como persona jurídica a las ONGs y aprobar el estatuto social y sus reformas;

b) Administrar el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, RUOSC;

c) Aplicar las políticas y directrices que formule el órgano rector del sector;

d) Fijar el monto de las tarifas que deben satisfacer las ONGs por su inscripción y acreditación en el RUOSC; y,

e) Las demás que establezca la presente ley.

El MIES funcionará de manera desconcentrada territorialmente, de manera que facilite la atención de las ONGs, en forma oportuna.

Control.- El control de las ONGs se realizará a través de dos mecanismos de observancia obligatoria:

a) Control formal, a través de los organismos previstos en la Constitución y la ley, en todos los casos en los que la ONG perciba o administre recursos públicos,

b) Control Social, mediante la implementación de mecanismos de rendición de cuentas, como los presupuestos participativos en la ejecución de programas, planes y proyectos.

Capítulo II. De las herramientas

Sección primera. Registro único de organizaciones no gubernamentales.

El Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil.- El MIES desarrollará y administrará el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, RUOSC, el cual, a más de contribuir al ejercicio del principio de transparencia, permitirá fortalecer la ejecución de las políticas de rectoría, regulación, control y fomento.

La actualización de los datos del Registro será cada dos años, sin perjuicio de la obligación de los representantes legales de las ONGs de hacerlo cuando se produzcan cambios sustanciales como ingreso o expulsión de miembros, o cambios en los miembros de dirección y representación de la organización o, cambio de domicilio.

El Reglamento a la ley determinará las características del RUOSC y el procedimiento para el registro de todas las ONGs.

Gestión desconcentrada del RUOSC.- El MIES podrá desconcentrar la competencia de otorgamiento de personalidad jurídica a las ONGs. En este caso, el RUOSC mantendrá su ámbito y operatividad nacional y las dependencias desconcentradas accederán al mismo mediante mecanismos informáticos de claves de acceso y niveles de autorización.

Gestión descentralizada del RUOSC.- Si por mandato constitucional o legal, el MIES descentraliza la competencia de otorgamiento de personalidad jurídica a ONGs, los niveles descentralizados accederán al RUOSC, mediante mecanismos informáticos de claves de acceso y niveles de autorización, previa la suscripción del correspondiente convenio de acceso al uso de la herramienta.

Derechos de inscripción.- La inscripción de las ONGs en el RUOSC generará el pago de un derecho cuyas tarifas serán reguladas por el MIES; su valor en ningún caso será limitante u obstáculo para la aplicación efectiva del principio de libre asociación.

Sección segunda. Portal

Portal.- Para facilitar el acceso y utilización por parte de las ONGs de las herramientas, el registro en el RUOSC, el reconocimiento legal, el registro de directivas, cambios de domicilio, representación legal o miembros, el MIES desarrollará y administrará un portal electrónico, de acceso libre.

En el portal electrónico, las ONGs incluirán toda información relacionada con la estructura interna, nómina de socios activos, planes estratégicos, planes

operativos, programas, proyectos, informes técnicos, financieros y contables. Dicha información será actualizada en forma permanente, cada vez que se produzca un cambio, bajo responsabilidad del representante legal de la ONG.

Interoperación.- Las herramientas inter operarán con otras similares, registros y bases de información públicas de manera que facilite y consolide la información relacionadas con las ONGs, sus planes, programas, proyectos y miembros activos.

Título IV: Infracciones, sanciones y reclamos

Infracciones.- Constituyen infracciones las siguientes:

1. No presentar los Planes Estratégicos y los planes operativos, dentro de los plazos previstos en el reglamento a la ley;

2. La presentación extemporánea de la información relacionada con la organización, fuera del plazo de diez días de ocurrido el cambio, modificación;

3. La falta de notificación con el cambio de la directiva de la organización;

4. La notificación extemporánea de la disolución voluntaria de la organización.

Sanciones.- Las infracciones a las disposiciones a lo previsto en la presente ley serán sancionadas de conformidad con la gravedad de la infracción, de la siguiente manera:

a) Por infracciones previstas en los numerales 1 y 2 del Artículo anterior, con el 10% de la remuneración básica unificada del trabajador en general; y,

b) Por las infracciones previstas en los numerales 3 y 4 del Artículo anterior, con el 20% de la remuneración básica unificada del trabajador en general.

La reincidencia será sancionada con el doble de la impuesta la primera vez.

Prescripción.- La facultad sancionadora prescribirá en un plazo de tres años, contados a partir de la fecha de realizada la acción u omisión. La prescripción será alegada expresamente por quien pretenda su reconocimiento.

Reclamos.- Todos los reclamos serán resueltos en sede administrativa por el MIES; y, en sede judicial por los Tribunales Distritales de lo Contencioso Administrativo.

Disposiciones generales

Libertad de gestión.- Las ONGs tienen plena libertad de gestión y funcionamiento, salvo el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones contenidas en la presente ley o en el reglamento.

El Estado, a través del Sistema Nacional de Planificación, propiciará la racionalidad en la intervención de esta clase de organizaciones, tomando en consideración criterios sectoriales y territorios, de manera que se procure equilibrios.

Obligaciones de los miembros.- Los miembros de las ONGs, deberán cumplir con las obligaciones previstas en los estatutos y estarán sujetos a las sanciones previstas en el mismo instrumento en caso de incumplimiento.

Solución de conflictos internos.- Los conflictos internos de las organizaciones se resolverán de acuerdo a las disposiciones estatutarias. De no ser posible dicho mecanismo, lo someterán a procedimiento de mediación y arbitraje, de conformidad con la ley de la materia.

Denominación.- La denominación de las ONGs deberá ser único o con un elemento diferenciador específico. Si se presentaren denominaciones idénticas o similares, el MIES dispondrá su modificación. En todo caso, prevalecerá la denominación de la organización que haya obtenido primero su reconocimiento. No se admitirá el registro de organizaciones con similares o idénticas denominaciones.

Disposiciones transitorias

PRIMERA.- Todas las ONGs que hayan obtenido su reconocimiento legal antes de la vigencia de la presente ley, en el plazo de un año, deberán registrarse u

acreditarse en el RUOSC mediante la actualización de información relacionada con miembros activos, patrimonio, domicilio y programas y proyectos en ejecución. Quienes no lo hicieren, se extinguirán de pleno derecho.

SEGUNDA.- Los Ministerios y organismos del Estado, con competencia para otorgar reconocimiento como personas jurídicas a las ONGs, en el plazo de quince días, a partir de la fecha de publicación de la Ley, remitirán al MIES todos los registros de organizaciones constituidas y en vigencia.

DISPOSICIÓN FINAL.- La presente ley entrará en vigencia a partir de su publicación en el registro Oficial.

f.2.1.6 Variable Legal

Nueva Ley Agraria.

La ratificación de una nueva ley agraria que fija precios mínimos para los productos agrícolas pone en peligro el ingreso de Ecuador al Acuerdo General sobre Aranceles y Aduaneros y Comercio (GATT), dijo hace poco Patricio Martínez, consultor del Instituto de Integración y Cooperación Agropecuaria (IICA). Martínez afirmó que, al contrario del libre comercio que alienta el GATT, la Ley de Desarrollo Agrario propugna el establecimiento de precios mínimos para los productos de ciclo corto, como maíz, soya, papa, entre otros. Sin embargo, un portavoz del Ministerio de Agricultura contradijo esa opinión y subrayó que la inclusión de los precios de sustentación (apoyo o garantía) en la nueva norma es únicamente política y muy ambigua.

No determina cuántos, ni cuáles productos se someterán a este régimen, ni el monto al que ascendería el precio establecido por el gobierno para cada producto, por lo que es desproporcionado hablar de que peligra el ingreso del país en el GATT, añadió.

La Ley de Desarrollo Agrario fue sancionada por el presidente ecuatoriano, Sixto Durán-Ballén, pese a la oposición de las organizaciones indígenas y campesinas del país, que iniciaron una serie de protestas en busca de su derogación, las cuales amenazan con generalizarse tras el respaldo de los sindicatos urbanos.

La Ley presenta la sustentación únicamente como punto declaratorio, ya que sólo se menciona en la primera parte del documento y tal vez nunca se aplique, por lo que dudo que esta sea una amenaza para el ingreso del Ecuador en el GATT, reiteró el funcionario.

Persisten las dudas Sin embargo, para el consultor del IICA las dudas persisten, porque los acuerdos de la Ronda de Uruguay del GATT instan a la reducción de los precios de sustentación estatales.

Ecuador se encuentra en la fase final de ingreso en el GATT, según informes de la Cancillería.

Dentro de las regulaciones del GATT, los países del Grupo Andino (Bolivia, Colombia, Ecuador, Venezuela y Perú) negocian la unificación de niveles mínimos de subsidio para evitar competencias desiguales entre sí.

Martínez aseguró que, pese a sus limitaciones, la Ronda de Uruguay del GATT mejoró las condiciones competitivas en productos propios de la zona templada y promueve una paulatina rebaja de los subsidios.

El GATT resolvió reducir los aranceles de importación hasta en un 50 por ciento para ciertos productos y, además, disminuir los precios sustentados, los subsidios en los precios de los insumos y las subvenciones a las exportaciones.

Con las nuevas resoluciones, los países desarrollados miembros del GATT están obligados a reducir en seis años los subsidios a sus exportaciones agrícolas, mientras que las naciones en desarrollo lo podrán hacer en diez años.

f.2.1.7 Variable Institucional.

En razón de la aprobación y entrada en vigencia de una nueva Constitución de la República, actualmente se atraviesa por una serie de cambios y procesos de reordenamiento en el plano legal e institucional especialmente en lo concerniente al desarrollo local. La transferencia y reorganización de responsabilidades plantean en este momento situaciones no muy definidas. Hasta hace poco a nivel regional, la Planificación estuvo a cargo del Plan Hidráulico de Loja-PHILO, el Programa de Desarrollo para Región Sur-PREDESUR y el INERHI. Actualmente los ministerios, gobiernos locales y otras agencias gubernamentales asumen nuevas competencias en una suerte de centralización de la toma de decisiones y del control del quehacer de las mencionadas instituciones e instancias.

f.3 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL MEDIO EXTERNO

Estas variables del medio externo son nuestro referente para llegar a establecer las oportunidades y amenazas que acontecen en el entorno de la institución y que poseen gran influencia sobre ella.

OPORTUNIDADES

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotable, que se deben descubrir en el entorno en el que se actúa permitiendo obtener una adecuada mejoría en su posición de competitividad.

- Apertura e interés por parte de autoridades e instituciones locales.
- Buena relación con gobiernos locales.
- Credibilidad de Organismos internacionales que apoyan los proyectos.
- Relación directa con la iglesia para vinculación con la población.
- Avances tecnológicos para ofrecer mejores servicios.

AMENAZAS

Son aquellas situaciones negativas que inciden directamente en la fundación y que pueden dificultar su normal desarrollo.

- Legislación limitante del estado frente a Ong’s y fundaciones.
- La improvisación está muy arraigada en el país.
- Dispersión geográfica en algunas áreas de trabajo sobre todo en tiempos invernales.
- Inseguridad de fuentes de financiamiento.

MATRIZ FODA DE LA FUNDACION URIEL DE LA CIUDAD DE LOJA

Cuadro No 32

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Total aceptación de la fundación por parte de la población del área de incidencia • Profesionales competentes con deseos de trabajar. • Buena gestión de la dirección para dirigir los trabajos. • Participación de un equipo multidisciplinario. • Es extensible a todos los sectores que deseen obtener los beneficios que otorga la fundación. • Existe una buena capacidad para gestionar recursos de nuevos proyectos. • Imagen motivadora que incentiva al agricultor a producir sus tierras y obtener los beneficios brindados por la fundación. • Seriedad en el cumplimiento de compromisos. • Disponibilidad de mediostecnológicos. • Disponibilidad de capital. • Participación directa con sectores marginales. • Aplicación y uso de las tecnologías de punta para el sector agropecuario.	• Falta de difusión para dar a conocer el ámbito de acción y los servicios que brinda la fundación. • Dependencia económica directa de otras organizaciones. • Desmotivación del personal. • Equipo con poca experiencia por tratarse de gente joven. • infraestructura física no apropiada.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Apertura e interés por parte de autoridades e instituciones locales. • Buena relación con gobiernos locales. • Credibilidad de Organismos internacionales que apoyan los proyectos. • Relación directa con la iglesia para vinculación con la población. • Avances tecnológicos para ofrecer mejores servicios.	• Legislación limitante del estado frente a ong's y fundaciones. • La improvisación está muy arraigada en el país. • Dispersión geográfica en algunas áreas de trabajo sobre todo en tiempos invernales. • Inseguridad de fuentes de financiamiento.

FUENTE: Encuestas
AUTORA: Alis Quevedo

f.3.1 Determinación De Factores Ponderativos Para La Fundación "Uriel" De La Ciudad De Loja.

Después de la recolección de la información necesaria que permitió la ejecución de la matriz FODA se selecciona los aspectos positivos y negativos que acontecen dentro de la fundación y luego se procede a darle un valor ponderativo a cada factor.

f.3.2 Evaluación De Los Factores Internos

Establecemos los factores internos que tienen relación con las fortalezas y debilidades de la fundación para su pertinente análisis.

Ponderación

Fijamos un valor ponderativo a cada variable que fluctúe entre 1 a 4 puntos, según el nivel de importancia que tenga para la fundación, dependiendo de lo que se esté analizando, es decir; fortaleza o debilidad.

Cuadro No 33

FACTOR	VALOR
Sin Importancia	1
Poca Importancia	2
Importante	3
Muy Importante	4

- El valor ponderativo señala la importancia relativa de cada factor en relación al éxito o fracaso de la fundación, sin importar si los factores claves son fortalezas o debilidades internas.

- Los factores considerados de mayor trascendencia dentro de la fundación alcanzarán puntuaciones elevadas, la sumatoria de dichos valores relativos arrojara como resultado 1 es decir el 100% en valores porcentuales.

Calificación

- Establecemos una calificación real de 1 a 4, para evaluar cómo se encuentra en el momento del análisis interno la fortaleza o debilidad. De acuerdo al siguiente esquema:

Cuadro No 34

FACTOR	VALOR
Debilidad Mayor	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Mayor	4

- Multiplicamos el valor de cada factor por su respectiva calificación, para determinar el resultado ponderado de cada variable.

- Sumamos los resultados ponderados de cada variable para obtener el resultado total ponderado; este resultado puede variar de 1 considerado como

puntuación baja a 4 puntuación alta, siendo 2.5 el resultado promedio. Lo que se explica cómo: (4+1)/2, y que nos indica la existencia de un punto de equilibrio entre aspectos positivos y negativos referentes a la fundación.

- Los resultados que proyecten un valor mayor a 2.5 indican que las fortalezas tienen un peso predominante dentro de la fundación, y si el valor es menor a 2.5 señala que las debilidades tienen una marcada presencia dentro del mismo.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.

Cuadro No 35

FACTORES INTERNOS	Peso de Impacto		Calificación de Factores	Resultado Total Ponderado
	Importancia	Valor Relativo		
FORTALEZAS				
Total aceptación de la fundación por parte de la población del área de incidencia.	4	0.07	4	0.28
Profesionales competentes con deseos de trabajar.	4	0.07	4	0.28
Buena gestión de la dirección para dirigir los trabajos.	3	0.05	3	0.15
Participación de un equipo multidiciplinario	3	0.05	3	0.15
Existe una buena capacitación para gestionar recursos de nuevos proyectos.	3	0.05	4	0.20
Es extensible a todos los sectores que deseen obtener los beneficios que otorga la fundación.	4	0.07	4	0.28
Disponibilidad de capital.	4	0.07	4	0.28
Imagen motivadora que incentiva al agricultor a producir sus tierras y obtener los beneficios	3	0.05	3	0.15
Seriedad en el cumplimiento de compromisos.	4	0.07	3	0.21
Disponibilidad de medios tecnológicos	3	0.05	4	0.20
Participación directa con sectores marginales.	3	0.05	4	0.20
Aplicación y uso de las tecnologías de punta para el sector agropecuario	3	0.05	4	0.20
DEBILIDADES				
Falta de difusión para dar a conocer el ámbito de acción y los servicios que	3	0.05	2	0.10
Equipo con poca experiencia por tratarse de gente joven.	2	0.04	1	0.04
Dependencia económica directa de otras organizaciones.	4	0.07	1	0.07
Infraestructura física no apropiada.	4	0.07	1	0.07
Desmotivación del personal.	3	0.05	1	0.05
TOTAL	**55**	**1.00**		**2.91**

FUENTE: MATRIZ FODA
ELABORADO POR: Alis Quevedo

Como se puede observar en el cuadro anterior la sumatoria de los valores ponderados de la evaluación interna (fortalezas y debilidades) de la Fundación "URIEL" de la ciudad de Loja arroja como resultado 2.84 que significa que las fortalezas tienen un peso mayor que las debilidades dentro de la fundación lo que presagia muchos éxitos a la misma.

f.3.3 Evaluación De Los Factores Externos

- Identificamos los factores externos (oportunidades y amenazas) de la fundación para realizar un detallado análisis de los mismos.

Ponderación.

- Determinamos un valor ponderativo a cada factor de 1 a 4 puntos, dependiendo del grado de importancia para la fundación y según lo que se esté calificando ya sea oportunidad o amenaza.

Cuadro No 36

FACTOR	VALOR
Sin Importancia	1
Poca Importancia	2
Importante	3
Muy Importante	4

- El valor numérico ponderado manifiesta la importancia relativa de cada factor en lo concerniente a oportunidades o amenazas.

- Los factores considerados de mayor impacto obtendrán puntuaciones altas, la sumatoria de dichas ponderaciones nos dará como resultado 1 en valor relativo, es decir el 100% en valor porcentual.

Calificación.

- Estipulamos una calificación real que vaya de 1 a 4 puntos para determinar cómo realmente se encuentra la fundación al momento de analizar la oportunidad o amenaza. Teniendo en cuenta los siguientes parámetros.

Cuadro No 37

FACTOR	VALOR
Amenaza Mayor	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad Menor	3
Oportunidad Mayor	4

- Posteriormente multiplicamos los valores ponderativos de cada factor por su calificación, para determinar un resultado ponderado para cada variable.

- Finalmente sumamos los resultados ponderados de cada variable, con la finalidad de establecer el valor total ponderado, sin considerar el número de factores contenidos; el resultado obtenido puede oscilar de una puntuación baja de 1 a otra alta de 4, quedando como resultado promedio 2.5 entre aspectos favorables y desfavorables.

- Los resultados que obtenga un valor superior a 2.5 revelan que existe grandes oportunidades para la fundación, si el resultado total arroja un valor inferior a 2.5 expresan las amenazas latentes que la fundación debe superar.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Cuadro No 38

FACTORES EXTERNOS	Peso de Impacto		Calificación de Factores	Resultado Total Ponderado
	Importancia	Valor Relativo		
OPORTUNIDADES				
Apertura e interés por parte de autoridades e instituciones locales.	4	0.12	4	0.48
Buena relación con gobiernos locales.	3	0.09	4	0.36
• Credibilidad de Organismos internacionales Credibilidad de Organismos internacionales que apoyan los proyectos.	4	0.12	4	0.48
Relación directa con la iglesia para la vinculación con la población	3	0.09	3	0.36
Avances tecnológicos para ofrecer mejores servicios.	4	0.12	4	0.48
AMENAZAS				
Inseguridad de fuentes de financiamiento.	4	0.12	1	0.12
Legislación limitante del estado frente a Ong's y fundaciones.	4	0.12	2	0.24
Dispersión geográfica en algunas áreas de trabajo sobre todo en tiempos invernales	3	0.09	1	0.09
La improvisación está muy arraigada en el país.	4	0.12	1	0.12
TOTAL	**33**	**1.00**		**2.73**

FUENTE: MATRIZ FODA.

ELABORADO POR: Alis Quevedo.

Los resultados totales obtenidos en la Matriz de Evaluación de Factores externos de la Fundación "URIEL" de la ciudad de Loja es de 2.53 situándose en un nivel ligeramente superior al promedio aceptable, lo que determina que las oportunidades predominan dentro de la misma y siendo aprovechadas acertadamente podrían acarrear grandes beneficios para la empresa.

f.4 COMBINACION DEL ANÁLISIS FODA

Muchas oportunidades de negocios terminan en fracasos o no se llegan a concretar cuando no se logra establecer el enlace indispensable entre la innovación o el descubrimiento de una idea interesante con los objetivos esperados y los recursos indispensables. La Planificación es la forma de articular estos aspectos para minimizar el riesgo de una frustración.

En la actualidad la estrategia es el camino que la fundación debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente competitiva.

La gestión estratégica se sitúa en el mediano y largo plazo, ya que se propone pensar la misión de la fundación, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la prestación de sus servicios.

- **La estrategia DA:** Es la encargada de minimizar las debilidades y amenazas que aquejen a la institución. Esta estrategia sugiere la asociación de empresarios para compartir y solventar el riesgo.

- **La estrategia DO:** Procura minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Por ejemplo utilizar las facilidades de crédito otorgada por los proveedores, o la contratación de empleados capacitados y con deseos de superación.

- **La estrategia FA:** Procura maximizar las fuerzas de la empresa para afrontar las amenazas del ambiente. Por ejemplo el negocio debe utilizar sus potencias de servicio al cliente, administrativas, financieras o de marketing, para enfrentar el riesgo que implica el lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

- **La estrategia FO:** Constituye la posición más deseable; cuando la empresa puede usar sus potencialidades para aprovechar las oportunidades que se le presenten. En consecuencia el objetivo primordial de la empresa es superar las posiciones desfavorables (DA, DO y FA), hasta situarse en esta posición más favorable. Si la empresa posee debilidades, se debe superarlas y convertirlas en fortalezas. Si se enfrenta amenazas se deberá desafiarlas de manera que se concentre en las oportunidades que tiene presente.

f.4.1 COMBINACIÓN DE LA MATRIZ DE ALTO IMPACTO

MATRIZ DE COMBINACIÓN DEL FODA

Cuadro No 39

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO **ANÁLISIS EXTERNO**	• Total aceptación de la fundación por parte de la población del área de incidencia. • Profesionales competentes con deseos de trabajar. • Buena gestión de la dirección para dirigir los trabajos. • Participación de un equipo multidisciplinario. • Es extensible a todos los sectores que deseen obtener los beneficios que otorga la fundación. • Existe una buena capacidad para gestionar recursos para nuevos proyectos. • Imagen motivadora que incentiva al agricultor a producir sus tierras y obtener los beneficios brindados por la fundación. • Seriedad en el cumplimiento de compromisos. • Disponibilidad de mediostecnológicos. • Disponibilidad de capital. • Participación directa con sectores marginales. • Aplicación y uso de las tecnologías de punta para sector agropecuario.	• Falta de difusión para dar a conocer el ámbito de acción y los servicios que brinda la fundación. • Dependencia económica directa de otras organizaciones. • Desmotivación del personal. • Equipo con poca experiencia por tratarse de gente joven. • Infraestructura física no apropiada.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
• Apertura e interés por parte de autoridades e instituciones locales. • Buena relación con gobiernos locales. • Credibilidad de Organismos internacionales que apoyan los proyectos. • Relación directa con la iglesia para vinculación con la población. • Avances tecnológicos para ofrecer mejores servicios.	• Elaborar nuevas propuestas para la aplicación de iniciativas innovadoras en problemas claves de las comunidades. • Procurar una mayor participación y aporte de otros actores locales.	• Plan de publicidad para difusión de la Fundación Uriel • Brindar capacitación especializada al equipo para resolver problemática del sector rural.
AMENAZAS	**ESTRATEGIA F.A.**	**ESTRATEGIAS D.A.**
• Legislación limitante del estado frente a Ong's y fundaciones. • La improvisación está muy arraigada en el país. • Dispersión geográfica en algunas áreas de trabajo sobre todo en tiempos invernales. • Inseguridad de fuentes de financiamiento.	• Organizar y planificar el trabajo considerando la accesibilidad disponible.	• Planificar la implementación de la infraestructura física de la fundación.

FUENTE: CUADROS ANTERIORES

ELABORACIÓN: Alis Quevedo

f. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACION URIEL.

g.1. DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Estos objetivos son de prioridad ya que tienen que ver con áreas más sensibles de toda la fundación. Estos proyectos requieren especial atención y cumplimiento excepcional.

A estos objetivos se los plantea con la finalidad de mejorar la actividad institucional para alcanzar una ventaja competitiva mediante estrategias innovadoras con un enfoque que perciba oportunidades de aquellos sectores apartados y con esto la fundación URIEL pueda llegar a obtener un alto nivel de eficiencia. Los objetivos son la orientación de la institución por que indican lo que se desea conseguir, además permiten evaluar y comparar el desarrollo, procurando siempre su eficiencia y rendimiento.

Cuando un objetivo se convierte en realidad deja de ser objetivo deseado y se convierte en una situación real, por lo que los resultados de la fundación se pueden evaluar en la medida que se alcanzan los objetivos planteados, y la eficiencia alcanzada está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales. Igualmente con la formulación de estrategias la fundación puede enfrentar la competencia y así poder tener un alto nivel en su desarrollo, las estrategias institucionales permiten identificar oportunidades y amenazas del ambiente, así como evaluar las limitaciones y fortalezas de la misma.

Las estrategias son la adaptación de los recursos y habilidades de la fundación con el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de sus objetivos y metas.

La táctica es un medio por el cual se realiza una estrategia, esta es mas especifica que la estrategia, abarca periodos más cortos y debe coincidir con la estrategia correspondiente.

Con el siguiente procedimiento se pretende apoyar a la fundación URIEL con la finalidad de mejorar la imagen institucional y los servicios que presta, para que la fundación pueda operar con eficiencia y eficacia, enfrentando así las restricciones existentes, amenazas y contingencias.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPUESTOS.

- Elaborar nuevas propuestas para la aplicación de iniciativas innovadoras en problemas claves de las comunidades.
- Procurar una mayor participación y aporte de otros actores locales.
- Organizar y planificar el trabajo considerando la accesibilidad disponible.
- Plan de publicidad para difusión de la Fundación Uriel.
- Brindar capacitación especializada al equipo para resolver problemática del sector rural.
- Planificar la infraestructura física de la fundación.

g.2. ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA

Somos una organización con un fuerte compromiso social, ecológico y humano; altamente calificada, que es reconocida internacional, regional y localmente como una instancia que procura, apoya y se involucra en procesos sostenidos de dignificación de la calidad de vida de las familias de sectores desprotegidos de nuestra sociedad.

g.3. MISIÓN INSTITUCIONAL

La Fundación URIEL apoya los esfuerzos y promueve iniciativas de diferentes actores locales, que impulsan procesos sostenibles social y ecológicamente; con una participación activa de sus miembros, contrapartes y socios; sobre la base de una relación horizontal y transparente con los destinatarios de su accionar.

g.4. VALORES CORPORATIVOS

Respeto.- Conscientes que el respeto es la base de la sana convivencia, siempre estaremos dispuestos al dialogo, la comprensión y la tolerancia. Sin extralimitarnos en los derechos que nos permite nuestra libertad para interactuar con otros actores que nos rodean.

Alegría.- Consideramos que la relación con quiénes compartimos nuestro trabajo y anhelos, debe darse en un marco y actitud de constante felicidad.

Calidad.- Es nuestra premisa en la realización de cada trabajo o proyecto que emprendemos.

Compromiso.- En nuestra tarea y responsabilidades ir más allá de las obligaciones y límites establecidos, disfrutando y sintiéndonos realizados con lo que hacemos.

g.5. DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN.

- Elaborar nuevas propuestas para la aplicación de iniciativas innovadoras en problemas claves de las comunidades.

- Procurar una mayor participación y aporte de otros actores locales.

- Organizar y planificar el trabajo considerando la accesibilidad disponible.

- Plan de publicidad para difusión de la Fundación Uriel.

- Brindar capacitación especializada al equipo para resolver problemática del sector rural.

- Planificar la infraestructura física de la fundación.

OBJETIVO ESTRATEGICO No 1:

ELABORAR NUEVAS PROPUESTAS PARA LA APLICACIÓN DE INICIATIVAS INNOVADORAS EN PROBLEMAS CLAVES DE LAS COMUNIDADES

Problema:

Las comunidades campesinas enfrentan una serie de dificultades en varios órdenes, las cuáles carecen de respuestas y alternativas para su solución. El acercamiento y comprensión de la realidad local vuelve evidente una serie de aspectos que se desarrollan en un estado crítico. Si bien se han planteado y ejecutado algunas iniciativas de mejora, los resultados aún distan mucho de llegar a satisfacer aquellos requerimientos esenciales añorados por las poblaciones. Existen en todo caso experiencias positivas cuyos resultados y aprendizajes podrían replicarse en otros espacios a fin de acrecentar los beneficios alcanzados.

Cuadro No. 40.- Matriz de marco lógico de objetivo 1.

Meta	Indicador	Supuesto
Disponer en el plazo de un año (abril de 2012) de al menos 4 propuestas innovadoras en los ámbitos de la producción, de la salud y de empleo y que promueven el desarrollo local y sostenible de las comunidades	En el plazo de un año, se dispone de al menos 4 proyectos de carácter regional que promueven iniciativas innovadoras en temas productivos, de salud y de empleo	El estado permite el Funcionamiento y acción de las Fundaciones y ONG's

Objetivo: Elaborar nuevas propuestas que promueven aspectos claves para el desarrollo comunitario.

Política:

Se orientara los esfuerzos del equipo humano de la Fundación para idear y diseñar nuevos proyectos que propongan alternativas innovadoras e integrales a la problemática rural de la Provincia de Loja. Paralelamente, gestionar ante organismos de gobierno de diferente nivel el aval a las propuestas elaboradas. En la formulación detallada de las propuestas se procurara propiciar una alta participación local y comunitaria, a fin de que las mismas se ajusten y recojan de manera acertada los intereses comunitarios.

Estrategia:

- Reuniones permanentes con cada una de las comunidades.
- Determinación de necesidades más latentes.
- Mantener reuniones con Directivos y representantes de organismos locales**.**
- Incursionar en acciones de seguridad alimentaria, de salubridad y de empleo justamente buscando dar integridad a las intervenciones.

Táctica:

Definir y desarrollar espacios específicos para que el Equipo de la Fundación Uriel concrete sus ideas y sugerencias en proyectos que se gestionaran ante

organismos locales y del extranjero y que serán socializados con la institucionalidad local a fin de recibir sus aportes y el aval para su desarrollo.

Propuestas de innovación que se van a desarrollar:

- **Producción de autoconsumo constante por la incorporación de riego tecnificado y manejo ecológico de la producción.**

  La idea es potenciar la autoproducción de la alimentación, se implementaran espacios de alrededor de 100m2, en dónde se instalaran parcelas con riego por goteo para la producción orgánica de hortalizas, legumbres y medicinales. El Huerto así constituido, tendrá un cerramiento apropiado que impida los daños principalmente ocasionados por animales.

- **Programa de formación en temas ocupacionales principalmente para mujeres y personas con capacidades diferentes.**

  La propuesta intenta formar a las personas de la comunidad, especialmente mujeres y personas con capacidades diferentes, en temas ocupacionales, que les permitan incorporarse a una actividad económica para su propio desarrollo como para su participación en el desarrollo familiar y comunitario. Los temas de formación serán priorizados junto con las comunidades y se priorizaran aquellos que en corto tiempo puedan convertirse en oficios para los participantes.

- **Tratamiento de agua para consumo humano a través de ozonificación.**

  Se propone innovar el tema de la potabilización del agua para consumo humano, mediante la aplicación de la técnica de ozonificación, que se convierte en una alternativa con mejores resultados que la técnica común de utilización del cloro. La Ozonificación consiste en "inyectar" al agua OZONO, el cual tiene una amplia cobertura sobre los agentes contaminantes del agua. La implementación de esta técnica deberá estar acompañada de la respectiva capacitación a personal de la comunidad, con el fin de garantizar la sostenibilidad en la gestión y funcionamiento de los sistemas.

- **Sistemas de riego con aplicación de métodos presurizados.**

  El planteamiento consistirá en facilitar el acceso al agua para regadío de áreas destinadas principalmente a la producción de autoconsumo pero con la posibilidad de acuerdo a las condiciones de ampliar la cobertura para fines comerciales. Se implementaran sistema de riego bajo presión: aspersión, micro aspersión y goteo. Tanto las redes de conducción como de distribución se implementaran mediante tuberías de PVC. Los riegos presurizados posibilitan un aprovechamiento más eficiente y sostenible de los recursos agua, suelo y vegetación.

- **Formación de capacidades locales para la prestación de servicios de atención de la salud.**

  Se plantea desarrollar procesos de formación en el tema de salud. La idea es capacitar en atención primaria de la salud a través de procesos que sean avalados por una instancia reconocida por el Ministerio de Educación y

Cultura a fin de garantizar la incorporación real de los y las capacitadas en actividades de atención de la salud.

Cuadro No. 41.- Presupuesto estimativo para objetivo 1.

Actividad	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario $	Subtotal $
Capacitación al personal en temas de desarrollo y de planificación	Taller	3	300	900
Elaboración guiada de proyectos	Taller	4	300	1.200
Socialización de propuestas con institucionalidad local	Reunión	8	100	800
Presentar y gestionar proyectos ante entidades financieras	Trámite	4	2.000	8.000
			Total	10.900

La elaboración de los proyectos partirá de un reforzamiento de la capacidad y conocimientos del equipo para formular y elaborar proyectos. Luego para la formulación misma de los proyectos, se aplicará una estrategia de elaboración guiada a través de talleres, con el fin de optimizar los recursos especialmente el uso del tiempo. Las propuestas elaboradas serán socializadas con la institucionalidad local de los espacios de cobertura de dichas propuestas y se gestionaran luego ante las entidades financieras.

Financiamiento:

Los recursos necesarios para completar la formulación de propuestas de trabajo e intervención serán financiados con recursos propios de la Fundación. En caso de presentarse la posibilidad de financiamiento externo, se realizaran los trámites pertinentes a fin de concretar esta posibilidad.

Responsable:

Dr. Patricio Gaona A., Director de la Fundación URIEL.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No 2

MAYOR PARTICIPACION Y APORTE DE OTROS ACTORES LOCALES

Problema:

El tema de desarrollo local convoca y moviliza varias iniciativas que por lo general, actúan de manera disgregada y sin coordinación, dando como resultado una serie de intervenciones de carácter puntual que en muchas ocasiones son repetitivas y cuya materialización transcurre con impactos débiles e insostenibles. En reiteradas ocasiones existen recursos para un mismo ámbito de acción en diferentes instancias y organismos, que los invierten sin considerar la integralidad de actores locales, produciéndose en el peor de los casos intervenciones repetitivas y en ocasiones también múltiples intervenciones que se quedan a medias en razón justamente de la duplicidad y/o por la falta de recursos.

Otro problema presente en nuestra sociedad es la falta de interés o quemeimportismo en la institucionalidad locales responsables del desarrollo en varios ámbitos del desarrollo. Ideas como el clientelismo o paternalismo, impiden que se puedan concretar aportes y colaboraciones en el marco de una intervención conjunta para resolver los problemas que los grupos marginales atraviesan.

Cuadro No. 42.- Matriz de marco lógico de objetivo 2.

Meta	Indicador	Supuesto
Involucrar al menos a 2 actores locales (públicos o privados) en la elaboración y desarrollo de propuestas de apoyo a sectores marginales del medio rural de la Provincia de Loja, en Mayo de 2012.	Al iniciarse la ejecución de los proyectos, se logra el involucramiento de al menos 2 entidades públicas y/o privadas que participan en diferentes modalidades en la implementación de cada uno de ellos	Los proyectos reciben el aporte financiero para su ejecución

Objetivo:

Contar con el aporte y colaboración de otros actores locales en la elaboración y desarrollo de propuestas, que complementan los temas de intervención contenidos en las propuestas elaboradas por la Fundación.

Política:

Difundir los principios y estrategias que definen el quehacer institucional en múltiples espacios de las áreas en que se ejecutan las propuestas a fin de encontrar posibles colaboradores y contrapartes locales, así como también, mostrar las posibilidades de colaboración institucional desde los proyectos en marcha.

Estrategia:

- ✓ Predisposición para colaborar con iniciativas que pueden redundar en beneficio de las poblaciones participantes.

- ✓ Mejora de la eficiencia de las intervenciones y potenciación de los resultados que de manera particular se alcanzarían.

- ✓ Apertura en lo relacionado a la colaboración y coordinación con las diversas instituciones y organizaciones presentes en los espacios en los que como Fundación se interviene.

Táctica:

Mantener abiertas las relaciones con diversas entidades y organizaciones locales e involucrarse en los espacios dónde se puede conocer las posibilidades de colaboración y apoyo reciproco Fundación – Institucionalidad local. Concretar las posibles colaboraciones y apoyos mediante acuerdos formales que garanticen la participación y los logros planteados.

Cuadro No. 43.- Presupuesto estimado para objetivo 2.

Actividad	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario $	Subtotal $
Participar en espacios de análisis y discusión de la problemática local	Taller	6	100	600
Presentar las políticas, estrategias y proyectos institucionales en diferentes espacios colectivos del área de intervención	Reunión	6	250	1.500
Elaborar y formalizar acuerdos de colaboración y participación conjunta	Reunión	10	100	1.000
Analizar los resultados alcanzados en los acuerdos de colaboración	Reunión	10	150	1.500
Difundir los resultados y aprendizajes de las intervenciones conjuntas y en coordinación	Publicación	2	800	1.600
			Total	6.200

Financiamiento:

Los recursos económicos requeridos para el desarrollo de las acciones planteadas, provendrán principalmente de los propios proyectos en marcha, eventualmente la Fundación destinará recursos propios para su financiamiento.

Responsable:

Dr. Patricio Gaona A., Director de la Fundación URIEL.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No 3

ORGANIZAR Y PLANIFICAR EL TRABAJO CONSIDERANDO LA ACCESIBILIDAD DISPONIBLE

Problema:

Las condiciones y características del entorno rural en la Provincia de Loja no prestan las facilidades requeridas para el desarrollo normal de las actividades, en el caso específico del trabajo de apoyo al Desarrollo Rural, la vialidad, la lejanía de las comunidades, la carencia de servicios básicos en las mismas son factores que condicionan el desarrollo normal del trabajo e intervención en el medio rural.

En muchas ocasiones, la planificación de trabajos se la realiza sin considerar la ocurrencia de inconvenientes principalmente motivados por el clima (muchas veces riguroso) y por el pésimo estado o la ausencia en el peor de los casos de la vialidad, obteniéndose como resultado el incumplimiento de la programación y dificultades en la consecución de las metas previstas.

Las principales dificultades a las que un agente de desarrollo se debe enfrentar en la Provincia de Loja, se dan con la ocurrencia de la estación invernal. Una gran parte de las vías de que se dispone en el medio rural son de carácter estacional y en el invierno se vuelven intransitables; lo cual, sumado a la lejanía geográfica de muchas comunidades constituye un fuerte impedimento para el desarrollo normal de los trabajos e intervenciones.

Cuadro No. 44.- Matriz de marco lógico de objetivo 3.

Meta	Indicador	Supuesto
Cumplir de manera aceptable la programación de trabajo anual de la Fundación Uriel, alcanzando un nivel de ejecución del 90% por la acertada participación y aporte del personal directivo, administrativo y técnico de la Fundación, en cada enero de cada año: enero 2012	Al finalizar el año, un 90% de la programación se ha cumplido de manera adecuada, con la participación del personal directivo, técnico y administrativo de la Fundación	Los proyectos reciben el aporte financiero para su ejecución

Objetivo:

Establecer metodologías de programación e intervención que consideren aquellos factores de riesgo para la accesibilidad del personal a los grupos y comunidades con los que se viene trabajando.

Política:

Organizar y planificar el trabajo del equipo en función a las condiciones climáticas de la Provincia; en el periodo invernal disminuir el trabajo de campo y potenciar el trabajo en oficina, orientado éste a la preparación de elementos que luego se utilizan y potencian el trabajo de campo; y, en la temporada seca o verano, intensificar los trabajos de campo a fin de aprovechar las facilidades de movilidad y la disponibilidad de tiempo de las familias campesinas.

Estrategia:

- ✓ Durante la temporada invernal potenciar el trabajo en oficina pero orientado a preparar una intervención intensa en la época de verano.
- ✓ Realizar talleres para programar el trabajo anual.
- ✓ Preparar con la debida atención el material de apoyo para capacitaciones, visitas e implementaciones.
- ✓ Acondicionar los equipos y herramientas de trabajo antes del verano.

Táctica:

Dar facilidades al equipo técnico para un adecuado desarrollo de las actividades de oficina, mientras transcurre el periodo invernal; y, disponer de él parque automotor, los insumos, equipos y herramientas y la logística en general preparada para un trabajo intenso en la época seca o verano.

Cuadro No. 45.- Presupuesto estimado para objetivo 3.

Actividad	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario $	Subtotal $	Tiempo/meses
Programación del trabajo anual	Taller	1	200	200	Enero- 2 semanas
Acondicionar los equipos y herramientas de trabajo antes del verano	planificación con actores	5	400	2.000	Enero- abril
Organizar las acciones de campo con los grupos e instituciones participantes	Estructuración de equipos d trabajo	5	100	500	Febrero- Junio
Elaborar material de apoyo a las acciones de campo	Documentos	8	40	320	Febrero – Mayo
			Total	3.020	

Financiamiento:

Los recursos económicos requeridos para el desarrollo de las acciones planteadas, provendrán principalmente de los propios proyectos en marcha, eventualmente la Fundación destinará recursos propios para su financiamiento.

Responsable:

Dr. Patricio Gaona A., Director de la Fundación URIEL.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No 4

BRINDAR CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA AL EQUIPO PARA RESOLVER LA PROBLEMÁTICA DEL SECTOR RURAL

Problema: En toda institución es importante capacitar al recurso humano, especialmente en las áreas en donde existe una comunicación directa con los beneficiarios, por lo que en base a las encuestas realizadas se pudo detectar que los empleados no reciben capacitación, siendo este uno de los motivos por los que se plantea un programa de capacitación con la finalidad de desarrollar sus destrezas, capacidades y por ende en mejorar la calidad de los servicios brindados a los beneficiarios.

Cuadro No. 46.- Matriz de marco lógico de objetivo 4.

Meta	Indicador	Supuesto
Brindar capacitación permanente y especifica al personal (equipo técnico y administrativo) de la Fundación entre mayo y julio de 2011	A julio de 2011, el equipo técnico y administrativo de la Fundación ha recibido capacitación y formación en cuatro temas, mejorando sus capacidades y habilidades para el trabajo institucional.	El personal se mantiene en la relación laboral institucional

Objetivo:

Capacitar al personal con la finalidad de que sus actividades sean más eficientes y eliminar los problemas operativos existentes.

Política:

Es obligatorio, Para todo el personal de la Fundación la asistencia a los cursos de capacitación, debiéndose presentar con puntualidad a los seminarios programados, de lo contrario se aplicaran amonestaciones a quienes no cumplan lo establecido. Se evaluaran estos seminarios, con la finalidad de percibir y verificar si esta estrategia, como inversión en tiempo y en capacitación ha sido adecuada, por lo tanto los participantes deben responder a las necesidades prácticas, deben tratar de aplicar continuamente lo aprendido en los seminarios a sus propias responsabilidades profesionales.

Estrategia:

- ✓ Realizar convenios interinstitucionales con entidades públicas o privadas en cuanto a la capacitación del personal.
- ✓ Implementar el plan de capacitación conforme a la planificación establecida.
- ✓ Realizar evaluaciones permanentes para de esta manera llegar a conocer los resultados de la capacitación recibida.
- ✓ Elaborar un cronograma de capacitación, con fechas y horas de manera que no obstaculice el desempeño normal de las actividades.

Táctica:

- ✓ Organizar las actividades normales de la fundación, considerando la realización de los eventos de capacitación.

- ✓ Propiciar la aplicación práctica de la formación recibida en los diferentes espacios y momentos de trabajo del personal de la Fundación.

Cuadro No. 47.- Presupuesto estimado para objetivo 4.

Actividad	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Subtotal
Elaborar plan de Capacitación	Taller	1	80	80
Desarrollo del plan de capacitación	Evento	4	600	2.400
Evaluación de desempeño de la formación	Evento	2	80	160
Observación de experiencias similares	Gira	2	250	500
			SUBTOTAL	3.140

Cuadro No. 48.- GUIA METODOLOGICA DE LA CAPACITACIÓN

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	INSUMOS	DURACION	FECHA TENTATIVA
Herramientas metodológicas para el trabajo rural	Los integrantes del equipo de la F. URIEL, conocen la metodología para el trabajo con grupos del medio rural	▪ Contexto de lo rural ▪ Dinámicas de trabajo con grupos ▪ Liderazgo comunitario ▪ Evaluación de proyectos	Proyector Pizarra Marcadores Cartulinas Computador	2 días	Mayo de 2011
Elaboración y evaluación de proyectos	El equipo de trabajo de la F. URIEL, conoce y aplica conocimientos para la formulación y evaluación de proyectos	▪ Marco teórico de proyectos ▪ Análisis de participantes ▪ Análisis de problemas ▪ Análisis de objetivos ▪ Selección de alternativas ▪ Matriz de proyectos	Proyector Pizarra Marcadores Cartulinas Computador	2 días	Junio de 2011
La sostenibilidad de los proyectos de desarrollo	Los integrantes del equipo de la F. URIEL, desarrollan conciencia crítica de la sostenibilidad de la intervención y aplican iniciativas que mejoran dicha sostenibilidad	▪ Coyuntura socio económica del país ▪ Experiencias exitosas sostenibles de intervención en desarrollo ▪ Fundamentos de la sostenibilidad en el desarrollo	Proyector Pizarra Marcadores Cartulinas Computador	1 día	Junio de 2011
Difusión y socialización de resultados de trabajo rural	La Fundación Uriel, cuenta con capacidades técnicas para sistematizar y difundir los aprendizajes y enseñanzas de su trabajo	▪ Proceso de sistematización de experiencias ▪ Técnicas de redacción ▪ Metodologías de difusión de resultados ▪ Elaboración de material divulgativo	Proyector Pizarra Marcadores Cartulinas Computador	2 días	Julio 2011

Las metodologías para enfrentar y asumir la capacitación del equipo, se buscará que sean participativas y altamente prácticas, se puede mencionar: talleres, foros, exposiciones magistrales, cursos, mesas redondas, entre las principales.

Los temas a tratarse en la capacitación están referidos a los ámbitos de trabajo de la Fundación, se consideraran entre otros los siguientes:

- Herramientas metodológicas para el trabajo rural.
- Elaboración y evaluación de proyectos.
- La sostenibilidad de los proyectos de desarrollo.
- Difusión y socialización de resultados de trabajo rural.

Financiamiento:

La Fundación Uriel, financiará principalmente con recursos está propuesta de formación del personal; sin embargo, y en la medida de lo posible y la disponibilidad y coherencia con el desarrollo de proyectos, se podría cubrir algunos gastos con cargo a proyectos en ejecución.

Responsable:

Dr. Patricio Gaona A., Director de la Fundación URIEL.

OBJETIVO ESTRATEGICO No: 5

PLAN DE PUBLICIDAD PARA DIFUSIÓN DE LA FUNDACIÓN URIEL.

Problema:

Del análisis de la información obtenida mediante las encuestas realizadas se ha podido determinar que se debe realizar una campaña publicitaria debido a que la fundación URIEL por ser nueva no es bien conocida y por ende no tiene un buen posicionamiento frente a otras fundaciones. Esto a pesar que el sentir de los Directivos de la organización, es el de mantener un perfil bajo en cuanto a promoción y publicidad.

Cuadro No. 49.- Matriz de marco lógico de objetivo 5.

Meta	Indicador	Supuesto
Elaborar y desarrollar un programa publicitario para los sectores urbano y rural, con la finalidad de mejorar el posicionamiento (reconocimiento y aceptación) de la Fundación Uriel, que se desarrolla hasta mayo de 2012.	Hasta mayo del 2012, se han logrado desarrollar diferentes acciones publicitarias: Spots radiales, trípticos, videos, afiches y revistas, que divulgan en los ámbitos urbano y rural el quehacer institucional.	La información del programa publicitario es reconocida a nivel general

Objetivo:

Elaborar una extensa campaña publicitaria a la Fundación URIEL, con la información que permita fomentar y posicionar la imagen de la Institución.

Política:

Establecer un cronograma de circulación de publicidad de la Fundación, evaluar y constatar si la publicidad fomentada y difundida esta debidamente programada.

Estrategia:

- ✓ Informar de manera clara y veraz acerca del desempeño de sus labores.
- ✓ Realizar publicidad relacionada a los proyectos en ejecución por los medios radiales locales de la provincia.

Táctica:

- ✓ Promocionar y difundir el trabajo institucional en relación a los objetivos e intereses de los proyectos en ejecución.

Cuadro No. 50.- Presupuesto estimado para objetivo 5.

Actividad	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Subtotal
Elaborar plan de difusión/promoción	plan	1	80	80
Elaboración de material divulgativo				
Spots radiales	Spot	6	150	900
Videos	Video	2	500	1.000
Revista institucional	Revista	1	2.500	2.500
Afiches	Afiche	2	500	1.000
Publicación de spots radiales	Contrato	4	200	800
			SUBTOTAL	6.280

Cuadro No. 51.- cronograma de publicidad para la Fundación Uriel.

Actividad	Unidad de medida	Cantidad	Cronograma en meses											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elaborar plan de difusión/promoción	Taller	1	--											
Elaboración de material divulgativo														
Spots radiales	Spot	6		--	--									
Videos	Video	2		--	--	--								
Revista institucional	Revista	1												--
Afiches	Afiche	2												--
Publicación de spots radiales	Contrato	4					--	--	--	--	--	--	--	--

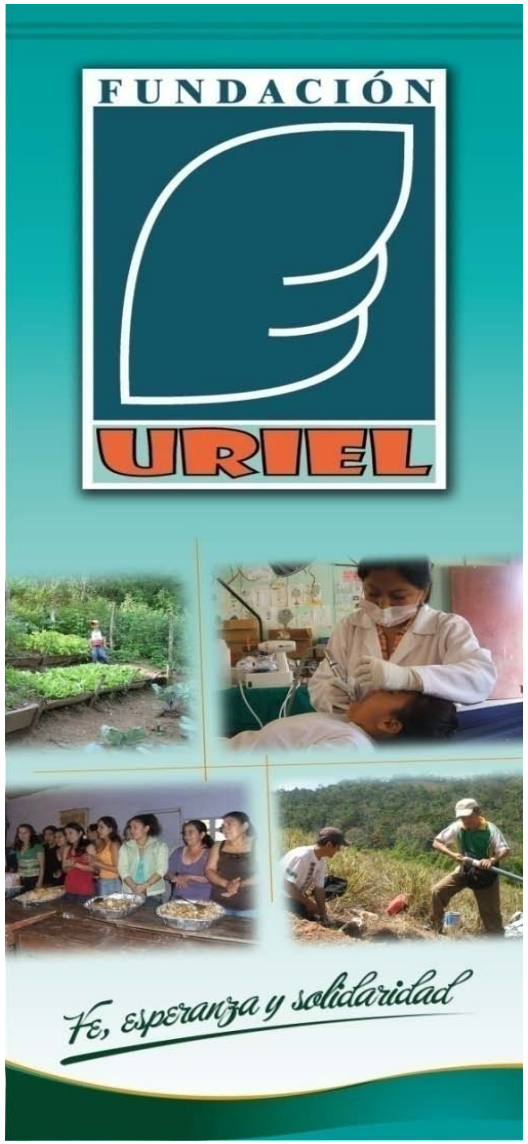
Cuadro No. 52.- Formato propuesta de la cuña publicitaria radial.

Sección	Tiempo	Contenido
Inicio	4”	Música
Presentación	12”	La Fundación Uriel es una organización de laicos, comprometidos con el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural del sector sur del Ecuador
	2”	Música
Presentación	10”	El tema principal de apoyo de la Fundación es la salud, complementando su trabajo con los temas de Seguridad Alimentaria y Salubridad
	2”	Música
Localización	5”	Nuestras oficinas se ubican en la ciudad de Loja en el cuarto piso de la Casa Episcopal, 10 de agosto 07-50 y Bernardo Valdivieso, telefax 072585141
	3”	Música
Final	5”	Fundación Uriel; Fe, esperanza y solidaridad
	2”	Música

MODELO DEL TRIPTICO PARA LA FUNDACION

PROPUESTAS EN EJECUCION

Dirección: Casa Episcopal, 3er piso, 10 de agosto 07 – 50 y Bernardo Valdivieso. Telefax 07 2585141. Email: fundaciónuriel@hotmail.com



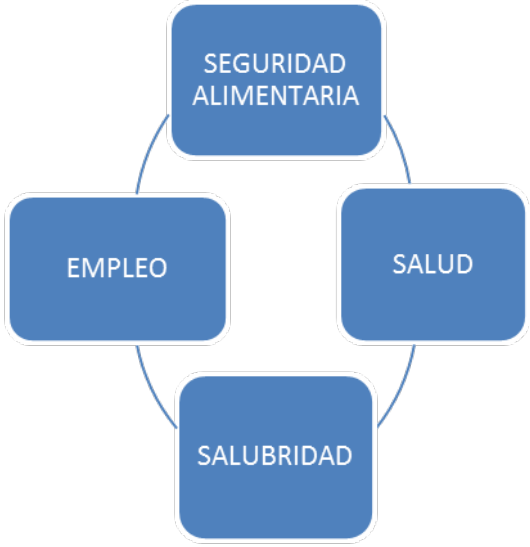
PRESENTACION

LA FUNDACIÓN URIEL NACE COMO INSTANCIA JURÍDICA A PARTIR DE FEBRERO DE 2008, SOMOS UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CONFORMADA POR LAICOS COMPROMETIDOS CON UN CAMBIO POSITIVO EN FAVOR DE LAS PERSONAS Y COMUNIDADES MAS NECESITADAS.

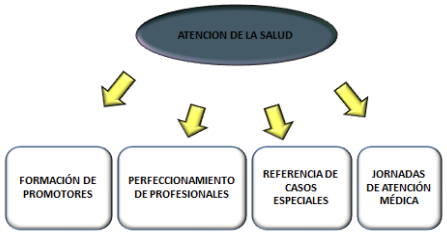
EL TEMA CENTRAL DE NUESTRO TRABAJO ES LA SALUD, PARA DAR INTEGRALIDAD A NUESTRA PROPUESTA, DESARROLLAMOS ACCIONES TAMBIÉN EN LOS TEMAS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA, SALUBRIDAD y EMPLEO.

LA COBERTURA ACTUAL DE NUESTRO TRABAJO ESTA CONSTITUIDA POR LOS CANTONES DE: PALTAS, CALVAS, ESPINDOLA, PUYANGO, CELICA, MACARÁ Y CATAMAYO

COMPONENTES



ESTRATEGIA



Financiamiento:

El financiamiento para el desarrollo de este tema, provendrá principalmente del presupuesto disponible en los proyectos en ejecución; la Fundación podría eventualmente disponer de recursos propios para parte del financiamiento requerido.

Responsable:

Dr. Patricio Gaona A., Director de la Fundación URIEL.

OBJETIVO ESTRATEGICO No 6

PLANIFICAR O IMPLEMENTAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA FUNDACIÓN.

Problema:

La Fundación URIEL no dispone de un local y de instalaciones propias para el desarrollo de sus actividades administrativas, logísticas y organizacionales en general. Actualmente se alquila un local en donde se ubican las oficinas, con un costo mensual bastante oneroso, el mismo que en este momento es cubierto gracias a los proyectos en marcha.

Cuadro No. 53.- Matriz de marco lógico de objetivo 6

Meta	Indicador	Supuesto
Disponer de un espacio físico y su correspondiente amplia y funcional infraestructura que permita el desarrollo adecuado de la gestión organizacional de la Fundación, hasta septiembre de 2012.	En un plazo de 18 meses, la Fundación logra implementar un local con los requerimientos básicos para el funcionamiento adecuado de sus labores administrativas y técnicas	Se logra obtener el apoyo de instancias financieras.

Objetivo:

Establecer la estructura física de las instalaciones de la fundación URIEL, que le permitan posicionar de manera adecuada la gestión y presencia de la fundación mediante la disposición de espacios físicos adecuados y funcionales.

Política:

Mejorar la presencia institucional y asegurar de espacios adecuados para el correcto desarrollo de la gestión organizacional, disminuyendo los costos en que se incurre actualmente por concepto de arrendamiento.

Estrategia:

- ✓ Elaborar una propuesta orientada a la adquisición de un espacio físico (terreno) y a la implementación de la infraestructura necesaria para el trabajo y quehacer de la Fundación.

- ✓ Presentar y gestionar la propuesta ante instituciones de apoyo, principalmente internacionales.

Táctica:

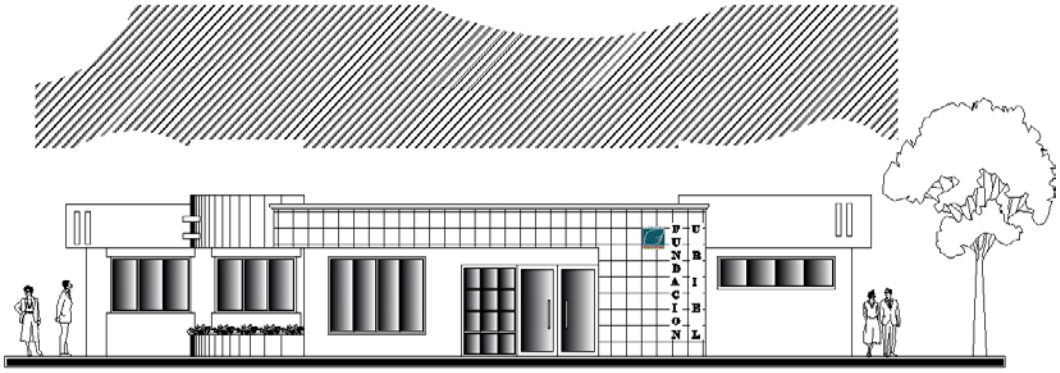
Desarrollar una campaña de autofinanciamiento y ahorro que permita contrapartear posibles ayudas externas destinadas a cubrir los costos de implementación de la infraestructura física de la Fundación.

Cuadro No. 54.- Presupuesto estimado para objetivo 6.

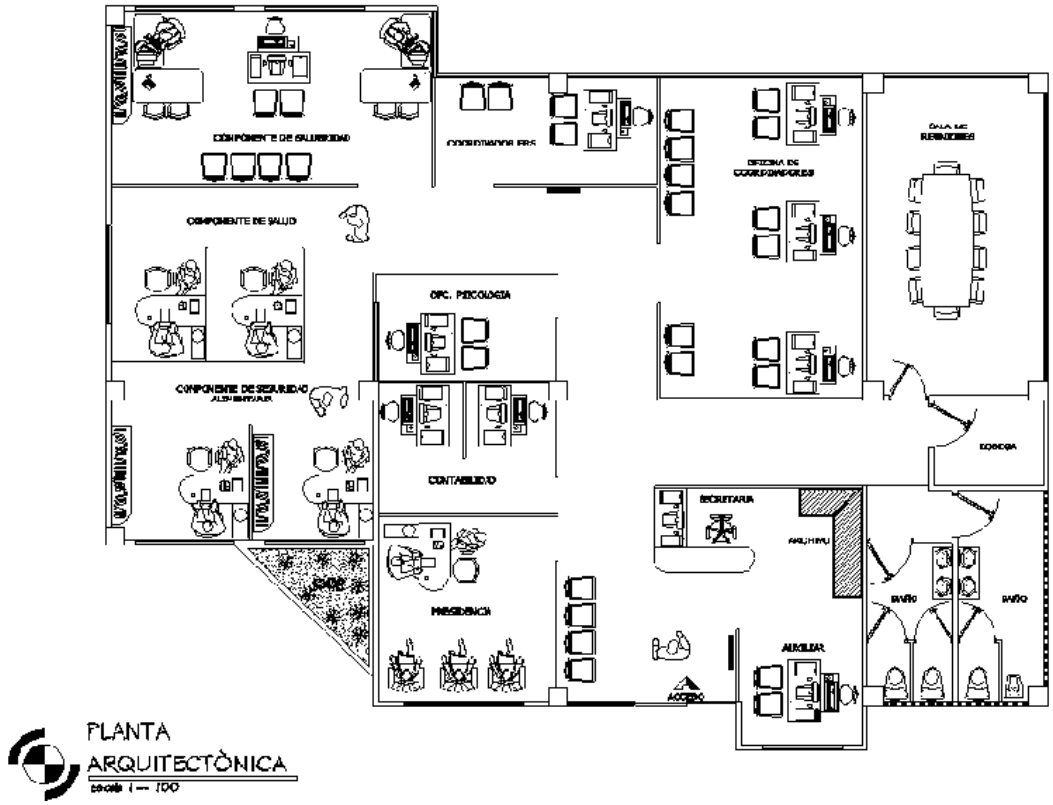
Rubro	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Subtotal
Elaboración de proyecto arquitectónico	Proyecto	1	1.200	1.200
Adquisición de espacio físico	Terreno	1	25.000	25.000
Tramitación y aprobación del proyecto	Trámite	1	1.000	1.000
Construcción de infraestructura	Edificación	1	35.000	35.000
Amueblamiento y equipamiento local	Global	1	12.000	12.000
			SUBTOTAL	74.200

DISEÑO DE INSTALACIONES REQUERIDAS POR LA FUNDACION URIEL

VISTA PRONTAL



VISTA EN PLANTA



Financiamiento:

El financiamiento requerido para la implementación de la infraestructura para el local de la Fundación, provendrá principalmente de ayudas que se puedan conseguir en organismos de apoyo, principalmente internacionales. Una parte de la inversión será cubierta con recursos propios que la Fundación pueda generar mientras se avanza en la elaboración de la propuesta y en tanto se gestiona apoyo financiero externo.

Responsable:

Dr. Patricio Gaona A., Director de la Fundación URIEL.

CUADRO CONSOLIDADO DE LAS PROPUESTAS DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA FUNDACION URIEL

Cuadro No. 55.- Presupuesto General por Objetivos

N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ZONA DE INTERVENCIÓN	POBLACION BENEFICIARIA	COSTO	PLAZO
1	Elaborar nuevas propuestas para la aplicación de iniciativas innovadoras en problemas claves de las comunidades.	Cantones de la Provincia de Loja (depende de aprobación)	12.000 familias	10.900	Abril 2012
2	Procurar una mayor participación y aporte de otros actores locales.	Cantones de la Provincia de Loja (depende de aprobación)	12.000 familias	6.200	Mayo 2012
3	Organizar y planificar el trabajo considerando la accesibilidad disponible	Cantones de la Provincia de Loja (depende de aprobación)	12.000 familias	3.020	Enero 2012
4	Plan de publicidad para difusión de la Fundación Uriel	Toda la Provincia de Loja	Población de la Provincia	3.140	Julio de 2011
5	Brindar capacitación especializada al equipo para resolver problemática del sector rural.	Loja	14 personas (Equipo de la Fundación)	6.280	Mayo 2012
6	Planificar la infraestructura física de la fundación.	Loja	Directivos, equipo técnico y administrativo de Fundación, Autoridades locales y cantonales, Familias Participantes	74. 200	Septiembre 2012
TOTAL				103.740	

Fuente: Objetivos Estratégicos 1, 2, 3, 4, 5, 6.
Elaborado: Alis Quevedo

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

g. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

h.1 CONCLUSIONES.

Luego de haber concluido nuestro trabajo investigativo de tesis ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA FUNDACIÓN URIEL, se ha creído conveniente realizar algunas conclusiones las mismas que ayudaran a la fundación Uriel en el desarrollo de sus actividades:

- La Fundación Uriel es una organización joven, que no dispone de una Planificación Estratégica integra y que más por formalidad solamente ha desarrollado algunos elementos de la misma, sin haber entrado en todo el proceso metodológico de construcción de esta herramienta tan importante de gestión.

- Entre 6 fundaciones y ONG's analizadas competitivamente, la Fundación Uriel se ubica en 4to lugar; ubicación que al parecer no fuera atractiva, pero considerando su corta existencia vislumbra buenas posibilidades de crecimiento y posicionamiento en la región sur y específicamente en la Provincia de Loja.

- La Fundación Uriel ha logrado posicionarse adecuadamente en los sectores rurales en los cuáles está trabajando, las familias campesinas expresan criterios de consideración y aprecio por el trabajo institucional.

- Las personas relacionadas con el trabajo institucional manejan una serie de criterios y opiniones positivas y validas a la hora de levantar un diagnóstico de los ambientes internos y externos a la Fundación Uriel, lo cual ha enriquecido el desarrollo de los pasos metodológicos de construcción de su Planificación Estratégica.

- La Fundación Uriel cuenta con un número importante de fortalezas que acrecientan sus expectativas de éxito futuro, los temas de financiamiento, la logística, los relacionados con el equipo y sus principios y mística, la apertura a las relaciones interinstitucionales y la imagen institucional ganada son expresiones frecuentes de los aspectos en los que la organización es fuerte.

- Los aspectos en los cuales la Fundación Uriel manifiesta debilidad, están por su parte relacionadas más frecuentemente con asuntos del personal: Su remuneración, las relaciones interpersonales, el asesoramiento y capacitación que reciben, su inexperiencia. Otro aspecto marcado como debilidad tiene que ver con la gestión misma de la organización: El seguimiento al equipo y los procesos, la toma de decisiones, la comunicación.

- Las amenazas que enfrenta la Fundación Uriel, se relacionan a los temas de la inseguridad en el financiamiento, la legislación que actualmente se impulsa con características de condicionante o limitante, los incumplimiento por parte de socios institucionales, la sobre demanda de

servicios que podría atentar contra la imagen institucional, el complicado acceso a los lugares de trabajo.

- Los aspectos señalados como oportunidades para el trabajo de la Institución en cambio se relacionan con los temas de: La relación con autoridades e instituciones locales, la credibilidad institucional alcanzada a nivel local y externamente con las financieras, la cercanía a la Iglesia y específicamente con algunos sacerdotes y las dificultades que atraviesan los pobladores rurales como espacios en los cuales la Fundación puede tener espacio para su atención.

h.2 RECOMENDACIONES.

Una vez realizadas las conclusiones se puede emitir las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la Fundación Uriel poner en práctica el presente Plan Estratégico ya que mediante este plan podrá desarrollar sus actividades de manera eficaz y eficiente, tanto en el ámbito local como provincial.

- Realizar periódicamente un análisis situacional de la fundación, lo que permitirá maximizar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

- Implementar la estructura física, la misma que les permitirá mejorar su imagen institucional y operativa.

- Que la dirección de la fundación invierta en la capacitación de sus colaboradores, para que de esta manera ellos puedan adquirir mejores conocimientos, lo que contribuirá a que se preste mejores servicios de manera más eficiente y eficaz.

- Con la aplicación de la Planeación Estratégica en la fundación URIEL se pretende especificar la relación de la organización con su ambiente en función de la Visión, Misión, objetivos y las Estrategias.

- Aplicar los objetivos estratégicos planteados con la finalidad de enfrentar los desafíos y oportunidades que se generan en el ambiente, tanto externas, como de su realidad interna y de esta manera involucrar a los miembros de la fundación a través de estrategias adecuadas para su perfeccionamiento, las mismas que están encaminadas a orientar la toma de decisiones y cambios que sean necesarios.

BIBLIOGRAFÍA

h. BIBLIOGRAFIA

- ✓ CHIAVENATAO, Adalberto, **Introducción a la Teoría General de la Administración,** Mc Graw-Hill, Bogotá, 1981.

- ✓ CORREDOR, J (1997). La Planeación Estratégica. Hermanos Vadell: Valencia.

- ✓ DAVID, F. (1997). Conceptos de Administración Estratégica (1era ed). México: Prentice Hall.

- ✓ El cooperativismo en el Ecuador: antecedentes históricos, situación actual y perspectivas **Por Giuseppina Da Ros** Publicado el 9 de febrero de 2004. Publicado por IDEADEL, http.//www.neticoop.uy/article245.html.

- ✓ FERRER Pérez Luis, **Guía Práctica de Desarrollo Organizacional,** trillas, México, 1979.

- ✓ Fundación URIEL.

- ✓ Gesa Grundmann, Joachim Stahl. Como la sal en la sopa; Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo.

- ✓ Karpf; Felcman; Otero, **Aportes para el seguimiento del Desarrollo Organizacional de las ONG´s**, Ed. FICONG, Buenos Aires, Argentina, 1994.

- ✓ PAREDES Santos, Alfredo; PÉREZ Coscio, Luis. Planificación estratégica de Organizaciones no Gubernamentales, Cuaderno de trabajo 02, Nov. 1994.
- ✓ SERNA, H. (1996) Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: RAM Editores.
- ✓ UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA; Administración de Empresas; Planeación Estratégica.
- ✓ RODRIGUEZ POTTELLA. Marlene (1997) "Manual de Planificación Estratégica para instituciones Universitarias. Editorial Norma.
- ✓ *Tomado (y modificado) de Plan de Desarrollo de los Recursos Hídricos para la Provincia de Loja y modificado por la autora*
- ✓ Ver Ramalhosa Francisca y C. W. Minkel, "Características de la migración en la provincia de Loja, Ecuador", Universidad de Tennessee, 2003.
- ✓ Ver Guzmán Marco Antonio, "Bicentralismo y Pobreza en el Ecuador", 1994.
- ✓ www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm.
- ✓ www.monografías.com/trabajos58/planificación-pequeña-empresa/planificación-pequeña-empresa2.shtml.

ANEXOS

i. ANEXOS

ANEXOS No 1: RESUMEN DEL ANTEPROYECTO

TEMA. Elaboración de la Planeación Estrategia para la Fundación Uriel

PROBLEMA. La falta de una adecuada Planificación Estratégica no permite que la fundación URIEL pueda cumplir efectivamente con los objetivos planteados en función del desarrollo social.

JUSTIFICACION. El presente trabajo de tesis sobre la Elaboración de la Planeación Estratégica para la fundación Uriel, se justifica en los siguientes aspectos:

JUSTIFICACION ACADEMICA. Los conocimientos adquiridos durante los estudios de pregrado en la carrera de Ingeniería Comercial, permite a los estudiantes plantear la aplicación práctica de conocimientos en beneficios de la sociedad en general y en este caso en particular de una organización en desarrollo rural. Además con la finalidad de cumplir con un requisito previo a la obtención del título profesional, se ha logrado tener aceptación de quienes conforman la Fundación Uriel para elaborar su Planificación Estratégica de una manera participativa en la cual se involucren todos los estamentos relacionados con el quehacer de la mencionada organización.

El tema de Planificación ha sido abordado en diferentes momentos y espacios académicos durante los estudios de pregrado, habiéndose desarrollado

conocimientos y experiencias que nos han permitido obtener las capacidades suficientes para en este momento final de nuestra formación, poder aportar mediante la socialización de nuestros conocimientos y formación.

JUSTIFICACION SOCIAL. El ser humano esta permanente obligado a tomar decisiones. En el plano personal como profesional, su éxito está determinado en parte por sus aciertos o desaciertos. Las organizaciones, como agrupaciones humanas, no escapan a este proceso.

Conducir bien una organización supone decidir correctamente. Pero la decisión en sí misma es producto de un proceso de reflexión que involucra diversas actividades. Esta reflexión sistemática, ordenada, abarca lo que conocemos como Planificación. Entendida así la Planificación constituye una herramienta metodológica e instrumental que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones. Ahora bien, la Estrategia es, en sentido amplio la filosofía que desde el sistema político se transmite a toda organización, utilizando el pensamiento estratégico, que combina el análisis con la intuición y la creación.

JUSTIFICACION ECONOMICA. La Fundación URIEL, es una organización privada sin fines de lucro, por lo tanto, en su accionar en general o en la presente construcción de su pensamiento estratégico, no se persigue un beneficio económico en términos de rentabilidad. Se podría, eso sin plantear en términos económicos un beneficio en el sentido que al disponer de esta herramienta, se mejora el posicionamiento institucional y por ende se mejora las posibilidades de acceder a fuentes de financiamiento por la elaboración y/o presentación de

propuestas de trabajo enmarcadas en una visión más sistemática de apoyo al desarrollo que la organización se plantea.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

- Realizar un Plan Estratégico para la Fundación URIEL a efectos de que la misma logre un mejor accionar en su área de influencia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Realizar el diagnóstico para determinar la situación actual de la Fundación.
- Realizar un análisis interno y externo en relación al accionar de la Fundación URIEL por medio del análisis FODA.
- Realizar la propuesta de un Plan Estratégico que le permita desarrollarse en su campo de acción.
- Definir de manera general, los lineamientos de trabajo y gestión para el accionar de la Fundación mediante proyectos de mejoramiento.

METODOLOGIA

Para la realización de la presente Tesis se ejecutó un estudio profundo de la Fundación Uriel, de esta manera se pudo conocer los diferentes problemas en lo que a Planeación Estratégica se refiere, se empleó el método analítico. La utilización de este método nos permitió analizar y estructurar la información y a

su vez dar una veraz y clara conclusión de los instrumentos de campo q se aplicaron mediante procedimientos numéricos y gráficos.

Para el tratamiento de la información acudimos al método descriptivo, con el objetivo de obtener una descripción detallada de los problemas que afectan a la Fundación Uriel, pues no se limita al simple hecho de recolectar y analizar datos, sino que procura la interpretación racional, el análisis imparcial y la descripción de los mismos. El método deductivo e inductivo, nos ayudo a direccionar el proyecto con información veraz; de lo general a lo particular, lo cual permitió plantear el problema, de esta manera se conoció factores internos y externos que inciden en la Fundación, a través del método deductivo se pudo desarrollar una matriz de perfil competitivo, con la cual se constato el nivel de posicionamiento de la Fundación Uriel frente a sus competidores, se desarrollo con toda esta información la matriz FODA, herramienta de análisis, que sirvió para conocer aquellas falencias que sirven de base para la elaboración de posibles soluciones a los diferentes problemas por los que atraviesa la Fundación.

Así mismo utilizamos técnicas de investigación como la observación directa, encuestas, taller, entrevista. Estas técnicas nos permitieron obtener datos e información primaria a través de la vigilancia, seguimiento o supervisión de las acciones de los elementos a investigarse, por medio de ellas se pudo detectar algunos de los problemas y situaciones que luego se tratan en la investigación. La técnica en cuestión se aplicó mediante visitas personales a las oficinas donde funciona la Fundación para realizar la vigilancia y seguimiento a las actividades que ahí se vienen desarrollando. La encuesta es el instrumento con el cual se

registró y se obtuvo información primaria desde los criterios y opiniones de las personas involucradas directamente con el quehacer motivo de la investigación. Ésta técnica requirió de una planificación minuciosa al preparar los cuestionarios que iban a ser aplicados a los diferentes estamentos relacionados con el accionar de la Fundación. Se prepararon tres formatos de encuesta que se aplicaron por grupo de interés para la obtención de información, por lo tanto se aplico encuesta al Presidente, técnicos, empleados y a los beneficiarios de la Fundación. El taller se utilizó como instancia que propicia el análisis y la discusión sobre la problemática en estudio y también como espacio para la toma de acuerdos y consensos entre los diferentes actores relacionados con el quehacer de la organización. La técnica de taller fue promovida y realizada para los momentos de análisis FODA, para las definiciones estratégicas y para la socialización de los resultados del presente trabajo esto es la socialización de la Planificación Estratégica de la Fundación. En los talleres se propicio la participación de todo el personal que labora en la Fundación, esto es: Directivos, Técnicos y Empleados. La entrevista, permitió el contacto interpersonal con las personas que tienen la capacidad de facilitar información y que se relacionan con el quehacer institucional, tuvo por objeto el acopio de información primaria de testimonios orales. Esta técnica se aplico de manera paralela a la realización de encuestas, la información obtenida en la entrevista y que no constaba en la encuesta se registró para su posterior utilización. Se realizaron entonces entrevistas una con el Presidente de la Fundación con los técnicos y empleados y con beneficiarios del trabajo institucional. La muestra es una parte de la población que se selecciona para fines de estudio y medición, la representatividad y la adecuación de la

muestra permite generalizar los resultados obtenidos. A continuación se detalla el proceso seguido para definir la muestra utilizada para la realización del presente estudio.

La Fundación Uriel, a través de sus proyectos se encuentra interviniendo de manera principal en 5 cantones de la Provincia de Loja: Puyango, Espíndola, Calvas, Zapotillo y Paltas. De manera puntual también se actúa en el Cantón Catamayo pero para mejorar una infraestructura escolar en su cabecera cantonal.

En el siguiente cuadro se presenta la población estimada según el INEC, para el año 2010; para los cantones en que la Fundación Uriel interviene.

Población urbana y rural del área de intervención de la Fundación Uriel

CANTON	Población Interviniente	No. de familias	Porcentajes
Calvas	3997	799	21.67%
Espíndola	3987	797	21.61%
Paltas	5034	1007	27.29%
Puyango	3028	606	16.41%
Zapotillo	2402	480	13.02%
Total	**18.446**	**3.689**	**100%**

Fuente: INEC
Elaboración: Alis Quevedo

La Fundación Uriel, actúa de manera preferente con familias de las áreas rurales de los cantones de intervención; por lo tanto una primera delimitación nos lleva a considerar como universo de estudio solamente a la población rural.

Luego, se estima que el trabajo institucional de las fundaciones tiene incidencia directa sobre un 25% de la población de las áreas rurales de los cantones de intervención, por lo cual la población interviniendo en el presente estudio se detalla en el siguiente cuadro.

El tamaño de muestra se calcula utilizando la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P \times Q}{e^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Dónde:

n=	Tamaño de la muestra	
Z=	Nivel de confianza	1,96
e=	Margen de error	5%
1=	Factor de corrección	
N=	Población en estudio	3.689
P=	Probabilidad de obtener respuesta afirmativa	50%
Q=	Probabilidad de obtener respuesta negativa	50%

$$n = \frac{(1,96)^2 * 3689 * 0,5 * 0,5)}{(0,05)^2 * (3689-1)+(1,96)^2*0,5*0,5)}$$

$$n = \frac{3.542,91}{10,1804}$$

$$n = 348,013$$

Una vez obtenido el tamaño de la muestra, se aplicaron 348 encuestas a los beneficiarios de la Fundación URIEL, distribuidas en los cantones beneficiarios, con el fin de elaborar una Planeación Estratégica.

ANEXO No 2

ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN URIEL

a) ¿Con qué objetivo principal fue creada la fundación Uriel?

b) ¿Cuál es la misión y visión de la fundación Uriel?

c) ¿Existe alguna política dentro de la fundación Uriel?

d) ¿Cuáles son las políticas de gestión de la fundación Uriel?

e) ¿Cuáles son las expectativas a futuro que tiene la fundación Uriel?

f) ¿Qué proyectos se están ejecutando actualmente?

g) ¿Cómo se financian los proyectos?

h) ¿Los proyectos presentan algunas limitaciones?; ¿Cuáles son?

i) ¿Qué beneficios perciben los usuarios?

j) ¿Cree usted que los beneficiarios se encuentran satisfechos con los proyectos realizados? ¿Por qué?

k) ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño del personal? ¿Por qué?

l) ¿Puede mencionar por lo menos una fuerza, una debilidad, una oportunidad y una amenaza que presenta la fundación Uriel?

m) ¿Qué problemas de gestión se han presentado en el manejo de la institución?

n) ¿Ha habido algún tipo de inconvenientes en las relaciones con organismos a nivel internacional? ¿De qué tipo?

o) ¿Qué otros proyectos considera necesarios realizar para beneficiar a las comunidades?

ANEXO No 3

ENCUESTAS APLICADAS A LOS BENEFICIARIOS DE LA FUNDACIÓN URIEL

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿Nivel de estudio que posee?
3. ¿Con que proyecto/proyectos/actividades se ha beneficiado Usted?
4. ¿Cómo califica usted los proyectos que realiza la fundación URIEL?
5. ¿Ha aportado usted en los trabajos que realiza la fundación URIEL
6. ¿La participación de los trabajos con la fundación URIEL lo hace solo o con la ayuda de la comunidad?
7. ¿Cómo aporta usted con los trabajos realizados la fundación Uriel?
8. ¿Conoce usted de los proyectos que tiene la fundación Uriel para su comunidad?
9. ¿Qué proyecto de la fundación URIEL es de mayor importancia para su comunidad?
10. ¿Ha existido el apoyo o apertura necesaria de las autoridades o dirigentes de la comunidad para el desarrollo de los proyectos de URIEL?
11. ¿Existe relación entre el Gobierno Local y la Fundación Uriel?
12. 14 ¿Cómo es la relación del gobierno con la fundación?
13. ¿La fundación URIEL realiza el seguimiento del proyecto o proyectos que tiene con su comunidad?
14. ¿Existen problemas dentro de su comunidad por el trabajo desarrollado con la fundación Uriel?

ANEXO No 4

ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA FUNDACIÓN URIEL

1. ¿Cómo ingreso a trabajar en la fundación Uriel?

2. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la fundación Uriel?

3. ¿Indique el nivel de estudio que posee?

4. ¿Cree Ud. que existe una buena gestión en la dirección de la fundación Uriel?

5. ¿Cree Ud. que los proyectos que ejecuta la fundación Uriel, cumplen con el objetivo para el cual fueron desarrollados?

6. ¿Cree Ud. Que las comunidades beneficiarias por los proyectos que desarrolla la fundación Uriel, se encuentran satisfechas. Porque ?

7. ¿Qué aspectos cree Ud. que se debería tomar en cuenta para un mejor desarrollo de la fundación?

8. ¿Cómo evalúa la fundación su desempeño laboral?

9. ¿Recibe Ud. alguna clase de incentivos por parte de la fundación?

ANEXO No 5

ESTATUTO DE LA FUNDACIÓN "URIEL"

REFORMADO EN PRIMERA EL 15 DE MARZO Y EN SEGUNDA EL 19 DE MARZO DE 2010

CAPITULO I

DEL NOMBRE, DOMICILIO Y NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN

Art. 1.- Constitúyase la Fundación que llevará el nombre de "URIEL", como persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, con patrimonio y administración autónoma, la misma que no podrá participar bajo ningún concepto en asuntos de política partidista, su domicilio principal es la ciudad de Loja, República del Ecuador, pero podrá en cualquier tiempo establecer sucursales u oficinas subordinadas en cualquier lugar del país. La naturaleza jurídica de la organización se encuentra establecida en el articulo 23 numeral 19 de la Constitución Política de la República del Ecuador, que consagra el derecho a la libre asociación con fines pacíficos, por lo tanto la Fundación se constituye al amparo de lo dispuesto en el Título XXX del libro I del Código Civil.

CAPITULO II

DE LOS OBJETIVOS

Art. 2.- El Objetivo General de la Fundación "URIEL" es: contribuir al mejoramiento integral de la calidad de vida de los habitantes, especialmente de las regiones Sur y Amazónica del Ecuador.

Art.3.- Los objetivos específicos de la Fundación son los siguientes:

g) Gestionar de forma preferente, la atención urgente y prioritaria para los sectores vulnerables de la Región Sur y Amazónica del Ecuador, con la ayuda de entidades estatales y/o privadas, nacionales y/o extranjeras,

h) Promocionar y consolidar procesos de autogestión y autosostenibilidad,

i) Impulsar , incentivar y asesorar a la población en la elaboración y ejecución de propuestas, programas y proyectos de desarrollo integral,

j) Fomentar el uso y manejo adecuado de los recursos disponibles,

k) Apoyar el fortalecimiento local y organizativo en sus diferentes campos de acción a través de la capacitación; y,

l) Mantener relaciones de coordinación y trabajo con otras fundaciones, entidades públicas o privadas, programas y proyectos con intereses y objetivos afines.

CAPITULO III

DE LOS SOCIOS

Art.4.- La Fundación tiene las siguientes clases de socios:

a) **Socios Fundadores.-** Son las personas que han participado en la constitución y firmado el acta constitutiva de la fundación, tienen derecho a participar en la gestión organizativa con voz y voto.

b) **Socios Honorarios.-** Son aquellas personas que, habiendo prestado servicios relevantes a la fundación, sean declarados como tales por la Asamblea General y ellos acepten la designación, tienen derecho a participar con voz y sin voto.

c) **Socios Benefactores.-** Son las personas que apoyan el trabajo de la fundación de manera trascendental y que por pedido de la Asamblea General adquieren esta condición de socio; tienen derecho a participar con voz y sin voto.

d) **Socios Adherentes.-** Son aquellas personas que expresen ante la Asamblea General, su voluntad de formar parte de la fundación con posterioridad a la constitución de la misma, su aceptación deberá ser aprobada por la Asamblea General de Socios; su participación será con derecho a voz y voto.

Todos los socios constituyen la Asamblea General.

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS

Art.5.- Son derechos de los socios Fundadores y Adherentes:

a) Elegir y ser elegidos como miembros del Directorio, en las dignidades de elección,
b) Conocer y participar de las diferentes actividades que desarrolle la fundación; y,
c) Gozar igualitariamente de todos y cada una de las garantías básicas y beneficios de esta clase de organizaciones.

Art.6.- Son derechos de los socios Honorarios y Benefactores:

a) Ser informados por las personas encargadas sobre la gestión y manejo de la fundación.

Art.7.- Son obligaciones de los socios en general:

a) Colaborar con las actividades emprendidas por la Fundación y velar por el cumplimiento de sus objetivos,
b) Cumplir y hacer cumplir las normas Estatutarias y Reglamentarias y más resoluciones del Directorio y de la Asamblea General,
c) Regirse por los principios éticos, humanistas y morales exigidos por la sociedad,
d) Asistir cumplidamente a las sesiones ordinarias y extraordinarias convocadas legalmente, excepto los socios Honorarios y/o Benefactores cuya asistencia es opcional,

e) Cumplir con los cargos directivos y otras responsabilidades ocasionales que le asigne la Asamblea General,

f) Mantener vínculos de lealtad, compañerismo y solidaridad con los socios,

g) Comunicar al Directorio sobre su ausencia y/o retiro temporal o definitivo; y,

h) Las demás que establezca el Directorio y la Asamblea General.

CAUSALES PARA LA PERDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIO

Art.8.- La calidad de socio se pierde por las siguientes causales:

a) Renuncia voluntaria formalmente aceptada por la Asamblea General,

b) Por resolución de la Asamblea General,

c) Por sentencia condenatoria ejecutoriada de privación de libertad por más de seis meses; y,

d) En cualquiera de los casos citados en los literales a, b o c de este artículo, se podrá solicitar a la Asamblea General, el reingreso como socio y será ésta quien dé o no su aprobación.

CAPITULO IV

RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Art.9.- Con la finalidad de mantener la disciplina entre los socios y un adecuado funcionamiento de la fundación se establece el siguiente régimen de sanciones:

a) Amonestación Verbal,

b) Amonestación Escrita,

c) Suspensión de derechos contenidos en los artículos 5 y 6 de este estatuto; y,

d) Exclusión.

Art.10.- El procedimiento para imponer las sanciones dispuestas en el artículo anterior se hará constar en el Reglamento Interno.

REGIMEN DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Art.11.- Los conflictos que se suscitasen al interior de la organización deberán ser resueltos en primera instancia por el Directorio y luego por la Asamblea General; en caso de no lograrse acuerdo entre las partes se deberán someter a la instancia correspondiente del organismo regulador de las fundaciones. De continuar las controversias se podrán someter a la justicia ordinaria.

CAPITULO V

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA

Art.12.- Las instancias de estructura y de organización de la Fundación son:

1 La Asamblea General de Socios,

2 El Directorio,

3 El Presidente; y.

4 La Dirección Ejecutiva.

LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

Art.13.- Estará conformada por los socios Fundadores, Honorarios, Benefactores y Adherentes, en goce de sus derechos; es la máxima autoridad y sus decisiones son obligatorias para todos los socios, incluso los ausentes.

Art.14.- Las reuniones de Asamblea General se realizarán de manera ordinaria una vez al año y, de manera extraordinaria, cuando sea necesario, para lo cual deberá haber la resolución del Directorio, por su propia iniciativa o por solicitud de las dos terceras partes de los socios miembros de la Asamblea General.

Art.15.- Las reuniones de la Asamblea General serán convocadas por el Presidente con al menos ocho días de anticipación en el caso de las ordinarias y con 24 horas las extraordinarias, el quórum se constituirá con la presencia de las 2 terceras partes de socios. En caso de no haber quórum a la hora señalada, se instalará la reunión una hora después de la fijada con el número de socios presentes y sus resoluciones tendrán absoluta validez.

Art.16.- Las resoluciones de Asamblea General se tomaran por aprobación de las dos terceras partes de los socios asistentes.

Art.17.- Son deberes y atribuciones de la Asamblea General, las siguientes:

a) Cumplir y hacer cumplir el presente estatuto,
b) Reformar el Estatuto, previa discusión y aprobación en dos sesiones de Asamblea General,
c) Aprobar el reglamento interno de la fundación,
d) Nominar la terna de la cual el Presidente de la Fundación elegirá al Director (a) Ejecutivo(a),
e) Nombrar y/o remover a los miembros del Directorio excepto al Presidente, en razón a lo estipulado en el Art. 25,
f) Solicitar, estudiar y aprobar los informes de los responsables de gestión y del patrimonio de la fundación,
g) Sesionar de manera ordinaria y/o extraordinaria según lo establecido en el Art. 14,
h) Aceptar el ingreso de socios Adherentes, previo el estudio de la solicitud y hoja de vida del postulante,
i) Nominar y aprobar el ingreso de socios Honorarios y Benefactores,
j) Nombrar en un plazo no mayor de 30 días, los miembros de libre elección del directorio que, por ausencia definitiva o renuncia dejaran su cargo, para completar el periodo para el que fueron éstos electos,
k) Aceptar o negar la renuncia a participar como socio de la fundación,
l) Acordar las amonestaciones, suspensión de derechos o exclusión de los socios,

m) Acordar las políticas a implementarse para el cumplimiento de los objetivos de la fundación,

n) Interpretar el presente Estatuto y su reglamento y conocer y resolver las situaciones que no se encontraran contempladas en el mismo; y,

o) Los demás deberes y atribuciones permitidos por el Estatuto.

DEL DIRECTORIO

Art.18.- El Directorio de la Fundación estará conformado por: Presidente, Director(a) Ejecutivo (a), Subdirector(a), Secretario(a), un vocal.

Art. 19.- Excepto el Presidente, los otros miembros del Directorio podrán ser electos de entre los socios en goce de sus derechos.

Art. 20.- Los miembros del Directorio nominados por elección, durarán en sus funciones 2 años, pudiendo ser reelectos en el mismo cargo o electos para cualquier otro cargo.

Art.21.- El Directorio tendrá dos clases de sesiones: Ordinarias y Extraordinarias, las ordinarias se efectuarán semestralmente y las extraordinarias las veces que sean necesarias, en ambos casos las convocará el Presidente de la Fundación o por petición de las dos terceras partes de los miembros que lo conforman.

Art.22.- Las Reuniones del Directorio serán convocadas por el Presidente por cualquier medio y con al menos ocho días de anticipación en el caso de las ordinarias y con 24 horas las extraordinarias, el quórum se

constituirá con la presencia de al menos 3 miembros, más el Presidente.

Art.23.- Las resoluciones se tomarán por aprobación de las dos terceras partes de los miembros concurrentes.

Art.24.- Son deberes y atribuciones del Directorio los siguientes:

a) Elaborar el Reglamento Interno necesario para el buen funcionamiento de la organización,
b) Ejecutar y controlar oportunamente el cumplimiento de las decisiones de la Asamblea General,
c) Sugerir a la Asamblea General la implementación de las políticas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización,
d) Promover y coordinar la elaboración de los proyectos, propuestas y planes de trabajo organizacionales,
e) Analizar y aprobar los presupuestos y planes anuales de trabajo,
f) Conocer los informes que presente el (la) Director (a) Ejecutivo (a) y demás miembros de la fundación; y,
g) Los demás deberes y atribuciones que permita el Estatuto o que determine la Asamblea General.

DEL PRESIDENTE

Art.25.- El Presidente nato de la Fundación será el Obispo de la Diócesis de Loja; o, en su defecto, quien detente legítimamente la representación Diocesana.

Art. 26.- Son deberes y atribuciones del Presidente los siguientes:

a) Velar por el cumplimiento del presente Estatuto, su Reglamento y las resoluciones del Directorio y la Asamblea General,
b) Elegir al (la) Director (a) Ejecutivo (a), de entre la terna presentada por la Asamblea General,
c) Convocar y presidir por propia persona o delegación, las reuniones de Directorio y de Asamblea General,
d) Suscribir las actas conjuntamente con el (la) Secretario (a),
e) Realizar conjuntamente con el (la) Director (a) Ejecutivo (a), todas las gestiones necesarias ante organismos públicos y privados nacionales o extranjeros que contribuyan a la ejecución de los planes de trabajo y proyectos,
f) Aprobar la planificación de trabajo anual, presupuestos y balances, preparados por el (la) Director(a) Ejecutivo (a); y,
g) Las demás que le otorgue el Directorio o la Asamblea General.

DEL (DE LA) DIRECTOR(A) EJECUTIVO (A),

Art.27.- Será elegido por el Presidente de entre una terna presentada por la Asamblea Genera, la terna estará conformada de entre los socios Fundadores y Adherentes que se encuentren en goce de sus derechos. En caso de no haber un pronunciamiento por parte del Presidente en un plazo de 30 días, la primera persona de la terna ocupará el cargo.

Art.28.- Son deberes y atribuciones del (de la) Director(a) Ejecutivo (a) los siguientes:

a) Ejecutar las resoluciones, acuerdos y propuestas tomadas por el Directorio y la Asamblea General,
b) Elaborar y presentar al Presidente, Directorio y Asamblea General los presupuestos, balances y planes de trabajo anuales,
c) Cumplir y hacer cumplir las normas estatutarias y reglamentarias que rigen a la institución;
d) Representar legalmente a la Fundación,
e) Coordinar las actividades y proyectos,
f) Suscribir con su firma, toda clase de contratos y convenios,
g) Informar anualmente a la Asamblea General sobre las actividades que lleva a cabo la Fundación,
h) Evaluar los resultados de trabajo e implementar las medidas correctivas que se estimen necesarias,
i) Formular con el Presidente, el orden del día de las sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio y de la Asamblea General,
j) Canalizar los fondos provenientes de la cooperación nacional e internacional conforme lo establecido en los convenios y promover su adecuada gestión; y,
k) Las demás que prevea, el Directorio y la Asamblea General, conforme al presente Estatuto.

DEL (DE LA) SUBDIRECTOR(A)

Art.29.- Será elegido por la Asamblea General, de entre los socios fundadores y adherentes. Deberá estar en goce de sus derechos.

Art. 30.- Son deberes y atribuciones del Subdirector(a) los siguientes:

a) Compartir, con el (la) Director(a) Ejecutivo(a) sus deberes y atribuciones, previo acuerdo y socialización con el Directorio.
b) Subrogar al (la) Director (a) Ejecutivo (a) en caso de ausencia temporal o definitiva de éste, con los mismos deberes y atribuciones hasta que sea designado el titular,
c) Los demás deberes y atribuciones que le confiera el Directorio o la Asamblea General, conforme el presente Estatuto.

DEL (DE LA) SECRETARIO(A)

Art.31.- Será elegido por la Asamblea General, de entre los socios fundadores y adherentes. Deberá estar en goce de sus derechos.

Art.32.- Son deberes y atribuciones del (de la) Secretario(a) los siguientes:

a) Llevar el registro de las actas de todas las sesiones ordinarias y extraordinarias de Directorio y de Asamblea General,
b) Elaborar las convocatorias para las reuniones, propuestas por el Presidente, Directorio o Asamblea General,

c) Conferir certificaciones,

d) Dar fe de los actos realizados por la Fundación,

e) Llevar responsablemente el archivo y documentos a su cargo,

f) Las demás inherentes a la función propia de un secretario; y,

g) Las demás funciones que determine el Directorio o la Asamblea General según el presente Estatuto.

DEL VOCAL

Art.33.- Será elegido(a) por la Asamblea General, de entre los socios fundadores y adherentes. Deberá estar en goce de sus derechos.

Art.34.- Son deberes y atribuciones del vocal los siguientes:

a) En caso de ausencia del (de la) Subdirector(a), subrogarlo en sus funciones hasta que la Asamblea General designe al nuevo titular; y,

b) Las demás funciones que determine el Directorio o la Asamblea General según el presente estatuto.

CAPITULO VI

DEL PATRIMONIO

Art.35.- El patrimonio de la Fundación, estará constituido por:

a) Las aportaciones de personas naturales y jurídicas,

b) Las herencias, legados y donaciones que con beneficio de inventario sean entregados a la entidad; y,

c) Los bienes muebles e inmuebles que se adquieran a cualquier título.

CAPITULO VII

CAUSAS PARA LA DISOLUCIÓN Y PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACIÓN

Art.36.- La Fundación podrá disolverse por las siguientes causas:

a) Por resolución voluntaria de todos los socios de la Asamblea General convocados especialmente para el efecto; y,

b) Por causas previstas en la Ley.

Art.37.- En caso de disolución o liquidación, los bienes de la fundación pasaran a la Diócesis de Loja, quien en un plazo de 60 días los destinará a una institución que persiga sus mismos fines y metas, de manera preferente a una Institución de servicio social, católica y sin fines de lucro.

DISPOSICIONES GENERALES

Art.38.- Como se deja expresado la Fundación URIEL es una organización sin fines de lucro, dedicada al beneficio social de la comunidad, por lo tanto ningún bien mueble o inmueble que adquiera podrá ser destinado

en beneficio particular de sus socios, directivos, empleados u otras personas particulares.

Art.39.- La Fundación tendrá una duración indefinida.

Art.40.- Los socios de la Fundación pueden ser personas nacionales o extranjeras, de conformidad a lo establecido en el artículo 4 del presente Estatuto.

Art.41.- El ejercicio económico regirá desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre de cada año.

Art.42.- El presente Estatuto entrará en vigencia desde la fecha de su aprobación por parte del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Art.43.- Luego de la Aprobación de este cuerpo legal se estructurarán el respectivo Reglamento Interno de la Fundación.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera: Una vez aceptadas las modificaciones del estatuto por parte del MIES, cada socio recibirá una copia del presente estatuto.

j. Índice

CONTENIDO Pág.

CERTIFICACION: ii

AUTORÍA..... iii

AGRADECIMIENTO. iv

DEDICATORIA. v

a. RESUMEN 2

a. SUMMARY..... 7

b. INTRODUCCIÓN 12

c. REVISIÓN DE LITERATURA..... 176

c.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 17

c.1.1. Importancia de la Planeación Estratégica 17

c.1.2. Ventajas de la Planeación Estratégica 18

c.1.3. Características de la Planeación Estratégica 19

c.1.4. Conceptos. 21

c.1.5. Desarrollo Histórico..... 21

c.2. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. 26

c.3. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 29

c.3.1. La Visión 31

c.3.2. La Misión 32

c.3.3. Valores 334

c.3.4. Análisis del Entorno 34

c.3.5. Elección de Estrategias 39

c.3.6. Formulación de Objetivos..... 41

c.4. FUNDACIONES Y ONG´S 42

c.4.1. Definición de Fundaciones. 42

c.4.2. Desarrollo Rural..... 43

c.4.3. Análisis histórico de las ONG´s en Ecuador..... 44

d. MATERIALES Y METODOS 47

d.1. METODOS DE INVESTIGACIÓN 48

d.1.1. Metodo Análitico Sintético..... 48

d.1.2. Metodo Descriptivo 48

d.1.3. Metodo Deductivo E Inductivo 48

d.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN 49

d.2.1. Observación..... 49

d.2.2. Encuesta..... 49

d.2.3. Taller..... 50

d.2.4. Entrevista..... 50

d.3. MUESTRA..... 51

d.3.1. Población participante 51

d.3.2. Cálculo de la muestra 52

e. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS. 554

e.1. PARTICIPACIÓN DE LAS ONG"S EN LA PROVINCIA DE LOJA Y ZAMORA CHINCHIPE. 55

e.1.1. Fundaciones inscritas en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe. ... 55

f. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 865

f.1. ANÁLISIS INTERNO..... 86

f.1.1 Análisis Foda..... 97

f.1.2 Análisis de las Variables del Medio Interno 99

f.2 ANÁLISIS DELMEDIO EXTERNO..... 101

f.2.1 Componentes De Acción Indirecta Del Medio Externo..... 101

f.3 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL MEDIO EXTERNO..... 144

f.3.1 Determinación De Factores Ponderativos Para La Fundación “Uriel” De La Ciudad De Loja. 146

f.3.2 Evaluación De Los Factores Internos..... 146

f.3.3 Evaluación De Los Factores Externos 150

f.4 COMBINACION DEL ANÁLISIS FODA 154

f.4.1 COMBINACIÓN DE LA MATRIZ DE ALTO IMPACTO 156

g. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACION URIEL. . 158

g.1. DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. 158

g.2. ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA..... 160

g.3. MISIÓN INSTITUCIONAL 160

g.4. VALORES CORPORATIVOS..... 160

g.5. DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN. 161

h. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES..... 192

h.1 CONCLUSIONES. 1922

h.2 RECOMENDACIONES. 1944

i. BIBLIOGRAFIA 197

j. ANEXOS 200

k. índice..... 2266