



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA:

**PROPUESTA ESTRATÉGICA DE DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE
FINANCIAMIENTO PARA LA FUNDACIÓN M.A.R.C.O.**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

Autor: Susy Monserrath González Suárez

Tutor: Dr. Chrystiam David Celi Portero, Mg.

AMBATO – ECUADOR

2019

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Susy Monserrath González Suárez, declaro ser autora del Trabajo de Titulación “Propuesta estratégica de diversificación de fuentes de financiamiento para la fundación M.A.R.C.O.”, como requisito para optar al grado de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 28 días del mes de octubre de 2019, firmo conforme:

Autor: Susy Monserrath González Suárez.

Firma:

Número de Cédula: 0602241358.

Dirección: Chimborazo, Riobamba, Argentinos y España, Barrio la Panadería.

Correo electrónico: sussygz@hotmail.com

Teléfono: 032966719, 099232114.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “PROPUESTA ESTRATÉGICA DE DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA LA FUNDACIÓN M.A.R.C.O.” presentado por Susy Monserrath González Suárez, para optar por el Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria,

CERTIFICO

Que dicho proyecto de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 16 de septiembre de 2019

Dr. Chrystiam David Celi Portero, Mg.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora.

Ambato, 28 de octubre de 2019

Susy Monserrath González Suárez

0602241358

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado sobre el Tema: “PROPUESTA ESTRATÉGICA DE DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA LA FUNDACIÓN M.A.R.C.O.”, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 28 de octubre de 2019

Lcdo. Juan Salazar Mera, Mg.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ec. Sandro Muela Proaño, Mg.
VOCAL

Dr. Chrystiam David Celi Portero, Mg.
VOCAL

DEDICATORIA

A mi padre, porque a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre y sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

A mi madre, porque ha estado conmigo incluso en los momentos más difíciles, motivándome y ayudándome en el desarrollo de este proyecto profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis hermanas Lucy y Juanita que con sus palabras me hacen sentir orgullosa de lo que soy y de lo que les pueda enseñar.

A mis compañeras y compañeros, Bertha, Martha, Pablo, Paúl porque sin el equipo que formamos, no hubiéramos logrado esta meta.

ÌNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÌNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÌNDICE DE CUADROS	xii
ÌNDICE DE GRÁFICOS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
Importancia y actualidad	1
Justificación.....	3
Planteamiento del problema	6
Objetivos	10
Objetivo General:.....	10
Objetivos específicos:	10
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO.....	11
Antecedentes de la investigación (estado del arte)	11

Desarrollo teórico del objeto y campo	13
Definición de Organización.....	13
Organizaciones NO gubernamentales	15
Desarrollo local.....	15
Desarrollo económico	16
Desarrollo sostenible.....	16
Desarrollo local sostenible	17
Sostenibilidad	18
Sostenibilidad financiera y económica	19
Balance Social	20
Contabilidad social	20
Planes estratégicos	21
Planeación	21
Estrategia.....	21
Diseño de estrategias.....	22
Plan estratégico.....	24
Elementos de la planificación estratégica	25
Modelo de negocio Canvas (Business Models Canvas)	31
Fuentes de financiamiento.....	32
Componentes de las fuentes de financiamiento.....	34
Fuentes internacionales de financiación	35
CAPÍTULO II	
DISEÑO METODOLÓGICO	36
Paradigma y tipo de investigación.....	36

Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos.....	37
Operacionalización de variables.....	40
Resultados del diagnóstico de la situación actual.....	43
Análisis de los actores internos	43
Análisis del entorno externo.....	46
Matriz FODA.....	50
Análisis de situación interna y externa de la fundación.....	52
Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	59
Matriz de evaluación de factores externos EFE	61
Análisis documental.....	62

CAPÍTULO III

PRODUCTO.....	67
Elementos que lo conforman.....	68
Premisas para su implementación.....	68
Desarrollo de la propuesta.....	69
Antecedentes.....	69
Introducción.....	70
Objetivos	71
Marco filosófico	72
Descripción y diagnóstico institucional	73
Alineación estratégica.....	78
Líneas estratégicas	80
Plan de sostenibilidad financiera enfocado a levantar fondos.....	84
Plan operativo.....	92

CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS.....	105

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Indicadores de sostenibilidad	19
Cuadro N° 2. Matriz FODA	28
Cuadro N° 3. Matriz EFI	29
Cuadro N° 4. Matriz EFE	30
Cuadro N° 5. Fuentes de financiamiento.....	33
Cuadro N° 6. Clasificación de las fuentes de financiamiento	34
Cuadro N° 7. Clasificación de cooperación internacional.....	35
Cuadro N° 8. Características de un grupo focal.	38
Cuadro N° 9. Personal de la Fundación M.A.R.C.O.....	38
Cuadro N° 10. Operacionalización de variables.	40
Cuadro N° 11. Expectativas y demandas de los actores internos.	44
Cuadro N° 12. Expectativas y demandas de los actores externos.....	47
Cuadro N° 13. Análisis FODA.	50
Cuadro N° 14. Matriz ofensiva	53
Cuadro N° 15. Matriz de supervivencia.	56
Cuadro N° 16. Matriz EFI	59
Cuadro N° 17. Matriz EFE	61
Cuadro N° 18. Proyectos ejecutados por Fundación M.A.R.C.O.....	63
Cuadro N° 19. Fortalezas identificadas dentro de la Fundación M.A.R.C.O.....	73
Cuadro N° 20. Oportunidades identificadas para la Fundación M.A.R.C.O.....	74
Cuadro N° 21. Debilidades identificadas dentro de la Fundación M.A.R.C.O.	74
Cuadro N° 22. Debilidades identificadas dentro de la Fundación M.A.R.C.O.	75

Cuadro N° 23. Ventajas competitivas de la Fundación M.A.R.C.O.....	76
Cuadro N° 24. Alineación estratégica.	78
Cuadro N° 25. Metas e indicadores de los objetivos estratégicos.	81
Cuadro N° 26. Fuentes de fondeo acreditados por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.....	85
Cuadro N° 27. Plan de levantamiento de fondos y alianzas estratégicas.....	89
Cuadro N° 28. Matriz de proyectos.....	90
Cuadro N° 29. Plan de ejecución de la propuesta estratégica.....	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Árbol de problemas	9
Gráfico N° 2. Características de la planeación.	21
Gráfico N° 3. Factores estratégicos.....	22
Gráfico N° 4. Modelo dinámico de formación de estrategias.	23
Gráfico N° 5. Etapas de la planificación estratégica.....	25
Gráfico N° 6. Elementos del plan estratégico.....	26
Gráfico N° 7. Business Model Canvas.....	32
Gráfico N° 8. Modelo de gestión para implementar el plan de levantamiento de fondos.....	84

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA LA FUNDACIÓN M.A.R.C.O.

AUTOR: Susy Monserrath González Suárez

TUTOR: Chrystiam David Celi Portero, Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones no gubernamentales se han constituido en un pilar esencial que incide en los cambios sociales, económicos, ecológicos y ambientales de los países considerados en desarrollo. En los últimos años en el Ecuador, la intervención de los cooperantes internacionales ha disminuido considerablemente, debido a la promulgación de políticas, que tiene por objeto la supervisión y control de las operaciones de fundaciones, corporaciones y ONG`s, dificultando el acceso a fondeo con instituciones extranjeras, a esto se suma la difusión del gobierno ecuatoriano respecto al mejoramiento de los índices de pobreza de nuestro país. En este contexto la Fundación M.A.R.C.O, cuenta con limitados recursos financieros que ha ocasionado el incumplimiento de su misión. En tal virtud, el estudio plantea una propuesta estratégica que se constituya en una herramienta para la sostenibilidad financiera institucional. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, con un nivel analítico – descriptivo y utilizando el método deductivo, además se emplearon técnicas de grupos focales y análisis documental. A partir de la evaluación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, y la valoración de la experiencia en la ejecución de proyectos de desarrollo rural, nos permiten proponer un instrumento basado en la teoría de negocios Business Model Canvas, alineada a los requerimientos de la institución que permitan tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo. El plan se enfoca sobre los servicios de consultorías, planes de capacitación y asistencia técnica, en las áreas agropecuarias, agroindustrial, ambiental y de micro-finanzas. Finalmente, el trabajo investigativo una vez implementado permitirá mantener la continuidad en el aporte a la mejora de las condiciones socio económicas de la población indígena y campesinos, la estabilidad laboral y la permanencia en el tiempo de la entidad.

DESCRIPTORES: cooperantes, desarrollo rural, estrategia, sostenibilidad.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

THEME: STRATEGIC PROPOSAL FOR DIVERSIFICATION OF FINANCING SOURCES FOR THE M.A.R.C.O. FOUNDATION

AUTHOR: Susy Monserrath González Suárez

TUTOR: Chrystiam David Celi Portero, Mg.

ABSTRACT

Non-governmental organizations have become an essential pillar which highly affects social, economic, ecological and environmental changes among underdeveloped countries. In Ecuador, in recent years, intervention of international cooperators has considerably declined, due to policy enactment which aims to supervise and control operations being carried out by foundations, corporations and NGOs. Therefore, this fact has worsened the access to funding with foreign institutions as well as to the broadcasting of the Ecuadorian government regarding to poverty improvement rates. In this order, it is worth noting that M.A.R.C.O foundation (Minga para la Acción Rural y la Cooperación) has limited financial resources that have caused the breach of its mission. Consequently, this research study proposes a strategic proposal which is considered as a tool to achieve institutional financial sustainability. Additionally, the current research is carried out under a qualitative approach, with an analytical - descriptive level which uses the deductive method. Besides, focus group techniques and documentary analysis were used. It is essential to note that not only the evaluation of the main strengths, opportunities, weaknesses and threats were done, but also the assessment of experience in the execution of rural development projects was done, as it allows to propose an instrument based on the Business Model Canvas theory, aligned to the requirements of the institution due to the fact that they allow making decisions in the short, medium and long term. That is why the plan proposed in this research focuses on consulting services, training plans and technical assistance, in the agricultural, agro-industrial, environmental and microfinance areas. Finally, once the research work is implemented, it will allow to maintain continuity on the improvement of socio-economic conditions of the indigenous population, farmers, labor stability and the permanence in time of the entity.

KEYWORDS: cooperators, rural development, strategy, sustainability.

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

Las Organizaciones No Gubernamentales ONG's, son instituciones denominadas del tercer sector que carecen de fines de lucro, por tanto y en concordancia con lo enunciado por la Organización de las Naciones Unidas ONU, éstas, son entes que operan en el ámbito local, nacional o internacional de manera voluntaria, altruista con el fin de aportar al mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos humanos que más lo necesitan, alineados siempre en las política o legislación vigente del territorio en el que intervienen, para ello tienen como aliados estratégicos a los denominados donantes, quienes son los encargados de financiar cada una de los proyectos, programas y servicios que brindan, de allí la importancia de la presencia de este tipo de instituciones. Por tanto, es sustancial fortalecer el trabajo desplegado por la ONG's en el Ecuador a fin de contribuir al desarrollo especialmente de las zonas rurales. Con lo anteriormente expuesto, esta investigación se enmarca dentro de la línea de investigación Asociatividad y Productividad y la sublínea Productividad desde lo social y solidario (Romero, 2013).

La Constitución de la República del Ecuador (2008), reformado en el año 2018, en el Capítulo sexto, respecto a los Derechos de Libertad, en el Artículo 66,

numeral 13, garantiza el libre derecho a asociarse, reunirse en forma voluntaria. De la misma manera, en la Sección Segunda referente a la Organización colectiva, en el artículo 96, 97 y 98, reconoce a todas las formas de organización, las mismas que pueden incidir en decisiones de participación ciudadana, social, política pública, articularse para fortalecer el poder ciudadano y acciones de voluntariado, además desarrollar actividades relacionadas con el desarrollo productivo, ambiental, social y cultural que contribuyan al Buen Vivir.

De la misma manera, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana (2011), en el Título IV, respecto a las Organizaciones Sociales, el Voluntariado y la Formación Ciudadana, en concordancia al Artículo 99 de la Constitución de la República, reconoce y garantiza la expresión de los ciudadanos en las diferentes formas organizativas, las mismas que deben estar sujetas a las leyes y normas pertinentes. Así también fomenta las prácticas de solidaridad y soberanía que cada uno de ellos tengan.

Analizado, el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 - Toda Una Vida (2017), el trabajo desarrollado por las ONG`s, Fundaciones y demás organizaciones sociales, contribuyen al cumplimiento de los objetivos: 5) Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria; 6) Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural; 7) Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía; y, 8) Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social, que son parte del Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad y el Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.

El estado ecuatoriano, regula y controla el accionar de las organizaciones sociales, de esta manera, en la Ley Orgánica de Participación Ciudadana (2011), Artículo 36, manifiesta que estas deben contar con personería jurídica otorgada por el ente competente de acuerdo a sus fines y objetivos. Además, que debe ser

registrado en el Sistema Único de Información de Organizaciones Sociales SUIOS, manejado por la Secretaría de la Gestión de la Política.

Como instrumento para la ejecución de los mandatos de la Constitución y la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, el Estado emite el Decreto Ejecutivo No. 193, del 23 de octubre de 2017, en el cual se regula el proceso de otorgamiento de personería jurídica, así como también se establecen los mecanismos de fomento, control y disolución de las organizaciones sociales.

Justificación

Macro

El concepto y la realidad de sociedad civil han cambiado en los últimos tiempos. A partir del siglo XX, en Europa Mediterránea, las sociedades han tomado importancia y con ellos fuertes procesos de organización autónoma debido a los embates especialmente políticos, democráticos, industriales que la población ha sufrido. Así también, en los años 1968, la Unión Soviética URSS, las corrientes políticas hacen que la sociedad se exalte e inicie con dinámicas propias tratando de cambiar los mecanismos de poder (Tejada, 2014).

Después de los años 70, a nivel mundial se evidenció un crecimiento significativo de las Organizaciones No Gubernamentales ONG's, a las que se les denominó Tercer Sector. Para ellos el lucro no era su finalidad, sino atender a los sectores más vulnerables a partir de acciones no gubernamentales. Este tipo de organizaciones tomaron importancia tanto en países desarrollados y subdesarrollados (Da Silva & Natal, 1996).

Meso

Actualmente, las ONG's tienen como propósito generar condiciones para que los pobres estén en, mejores condiciones económicamente y por ende mejores

condiciones de vida, a través del cambio del enfoque de producción de productos primarios a productos elaborados (Da Silva & Natal, 1996).

A nivel de Latinoamérica los cooperantes han trabajado en forma de asistencia oficial con los países receptores. En el año 2012, el apoyo para el desarrollo rural a nivel mundial fue de 142 mil millones de dólares, de los cuales 1500 millones fueron canalizados para la Latinoamérica a través de ONG's internacionales. El origen de estos fondos son diversos entre los que pueden estar voluntarios, empresarios, políticos, artistas o deportistas (Instituto de Comunicación y Desarrollo , 2014).

Según los Estudios realizados sobre las fuentes de financiamiento de las organizaciones sociales a nivel de los países andinos en América, nos dice que, las ONG's se financian, con el 44% que provienen de cooperantes internacionales y el 56% son de fuentes gubernamentales (Instituto de Comunicación y Desarrollo , 2014).

Micro

Las ONG's, por su naturaleza de ser entidades sin fines de lucro, es decir con sentido de servicio social, su principal fuente de financiamiento se han constituido los donantes o cooperantes internacionales. A partir de la promulgación del Decreto Ejecutivo No. 16 del 05 de Junio de 2013 y su posterior reforma en el Decreto Ejecutivo No. 739 del 03 de Agosto de 2015, para la regulación y control de las Fundaciones, Corporaciones y ONG's Internacionales, se limita en cierta forma el accionar de las estas instituciones, puesto que en el Capítulo VII, determina reglas para el control, de tal modo que para la ejecución de proyectos se debe coordinar con cada ente rector, con el objetivo de no duplicar el servicio, además es deber del Estado aprobar y controlar cada una de las acciones desarrolladas para garantizar el cumplimiento de los fines y objetivos planteados, para lo cual deberán suscribir un Convenio de Cooperación.

Dentro de los mismos decretos analizados, se manifiesta que las ONG's, Fundaciones y cualquier otra organización social, deberán sujetarse al control del SRI, Aduanas, y de todas las entidades responsables en el ingreso de divisas, equipos, materiales o productos para la ejecución de proyectos lo cual ha dificultado las operaciones cooperadas entre las entidades ecuatorianas y las internacionales.

El 23 de octubre de 2017, el Presidente Ecuatoriano Lenin Moreno, deroga los Decretos 16 y 739, de la regulación y control de las organizaciones sociales, para promulgar el Decreto No. 193, en el cual, los niveles de control a las operaciones de Fundaciones, Corporaciones y ONG's internacionales se flexibilizan, especialmente el seguimiento a los proyectos implementados por los mismos.

De acuerdo al Reporte de Pobreza y Desigualdad del Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2016), en el Ecuador el nivel de pobreza por ingresos entre diciembre 2007 y diciembre 2016 bajó 13,8 puntos porcentuales, es decir de 36,7% a 22,9%, con lo cual 1,4 millones de personas dejaron de pertenecer al estrato pobre, esto gracias a los diferentes planes, programas y proyectos implementados por el Gobierno Nacional. Este factor también se ha constituido en un referente para que los países cooperantes destinen sus apoyos económicos a otros países especialmente en el continente africano, de tal manera que nuestro país prescindiera de estos recursos.

De acuerdo al dato del Sistema Único de Inscripción de Organizaciones Sociales, manejado por la Secretaría de la Gestión de la Política, al 07 de septiembre de 2018, se registran 61912 organizaciones, de las cuales 5196 corresponden a Fundaciones que desarrollan actividades sin fines de lucro. En la provincia de Chimborazo contamos con 49 fundaciones en estado activo.

La Fundación M.A.R.C.O Minga para la Acción Rural y la Cooperación fue creada el 13 de enero del 2000 con Acuerdo Ministerial N° 00570 del MIES, sus objetivos están orientados al desarrollo y bienestar de los grupos más vulnerables

del sector rural a través de la generación y financiamiento de propuestas productivas enmarcadas en cinco ejes: asistencia técnica agropecuaria, informática, micro finanzas, gestión empresarial, ambiental y forestal, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios y sus familias (Fundación M.A.R.C.O., 2017).

MISIÓN: Fundación Minga para la Acción Rural y la Cooperación “M.A.R.CO”. Contribuye al desarrollo sostenible de nuestros beneficiarios y clientes con proyectos, productos y servicios de calidad con un equipo solidario, comprometido e integral (Fundación M.A.R.C.O., 2017, p. 4).

VISIÓN: Ser una organización sostenible y líder en sus procesos de intervención con responsabilidad social y ambiental que contribuye a lograr una sociedad más justa e incluyente (Fundación M.A.R.C.O., 2017, p. 4).

Planteamiento del problema

Situación problémica

En el Ecuador, durante los últimos años el Gobierno ha implementado una serie de instrumentos jurídicos para la regulación y control de las ONG's, el mismo que ha debilitado en cierta forma el accionar de estas entidades. Ello ha generado inconvenientes e incertidumbre en los diversos actores involucrados en el trabajo que desempeñan este tipo de instituciones, llegando incluso a que varias de ellas cierren sus operaciones.

Problemática: Reducción del presupuesto de la Fundación M.A.R.C.O., para el cumplimiento de productos y servicios institucionales.

Problema: ¿Cómo aportar a la diversificación de fuentes de financiamiento para la sostenibilidad financiera de la Fundación M.A.R.C.O.?

Análisis crítico: la promulgación de Decretos Ejecutivos respecto al control de las acciones desarrolladas por las ONG's Internacionales y organizaciones sociales dentro del Ecuador, ha ocasionado que muchos cooperantes internacionales dejen de financiar iniciativas especialmente de carácter productivo, ambiental y educativo. A ello, debemos sumar que de acuerdo al informe del INEC (2016), el nivel de pobreza ha bajado significativamente, lo cual ha provocado las siguientes problemáticas dentro de la Fundación M.A.R.C.O:

- Limitados recursos económicos para la ejecución de proyectos de desarrollo rural por la ausencia de cooperantes internacionales, consecuentemente la reducción de sectores intervenidos, tomando en cuenta que el campo de acción de las ONG's, están en las zonas en las que los servicios de las entidades de Gobierno no llegan con sus servicios;
- El Estado, a través de Decreto Ejecutivo 193, determina que las demandas de producción, salud, educación sean atendidas a través de los Ministerios o entes Competentes, por tanto, las ONG's deben mantener estrecha coordinación con las entidades rectoras, lo cual conlleva a la reducción de sus competencias y en consecuencia prescindir de los servicios de muchos profesionales;
- Como una alternativa para la sobrevivencia, se ha buscado la ejecución de Consultorías para algunos Estamentos Gubernamentales, proceso en el cual administrativamente se deben ajustar a las condiciones de los contratantes que en muchos casos son muy exigentes llegando incluso a ser proyectos en los cuales no se reconocen los costos laborales (pagos de beneficios de ley para los colaboradores), lo cual hace que los costos tanto administrativos como operativos sean elevados y por tanto se afectan la sostenibilidad financiera;
- Otro factor, que afecta a la sostenibilidad de Fundación M.A.R.C.O, está relacionada con el poco compromiso de los miembros del directorio, así como también de la restricción de incentivos por metas cumplidas para los colaboradores que prestan sus servicios dentro de la institución.

Con lo anteriormente expuesto, se evidencia que dentro de la Fundación M.A.R.C.O, existe la **Reducción del presupuesto para el cumplimiento de productos y servicios institucionales**, y con ello el debilitamiento de la sostenibilidad financiera, afectando de esta manera a los profesionales que prestan sus servicios y que para ellos constituye una fuente de ingresos para sus familias, así como también la reducción del financiamiento de iniciativas productivas, sociales y ambientales de las zonas rurales de la provincia de Chimborazo, dejando de esta manera proyectos inconclusos en algunos casos y expectativas en los usuarios de estos servicios.

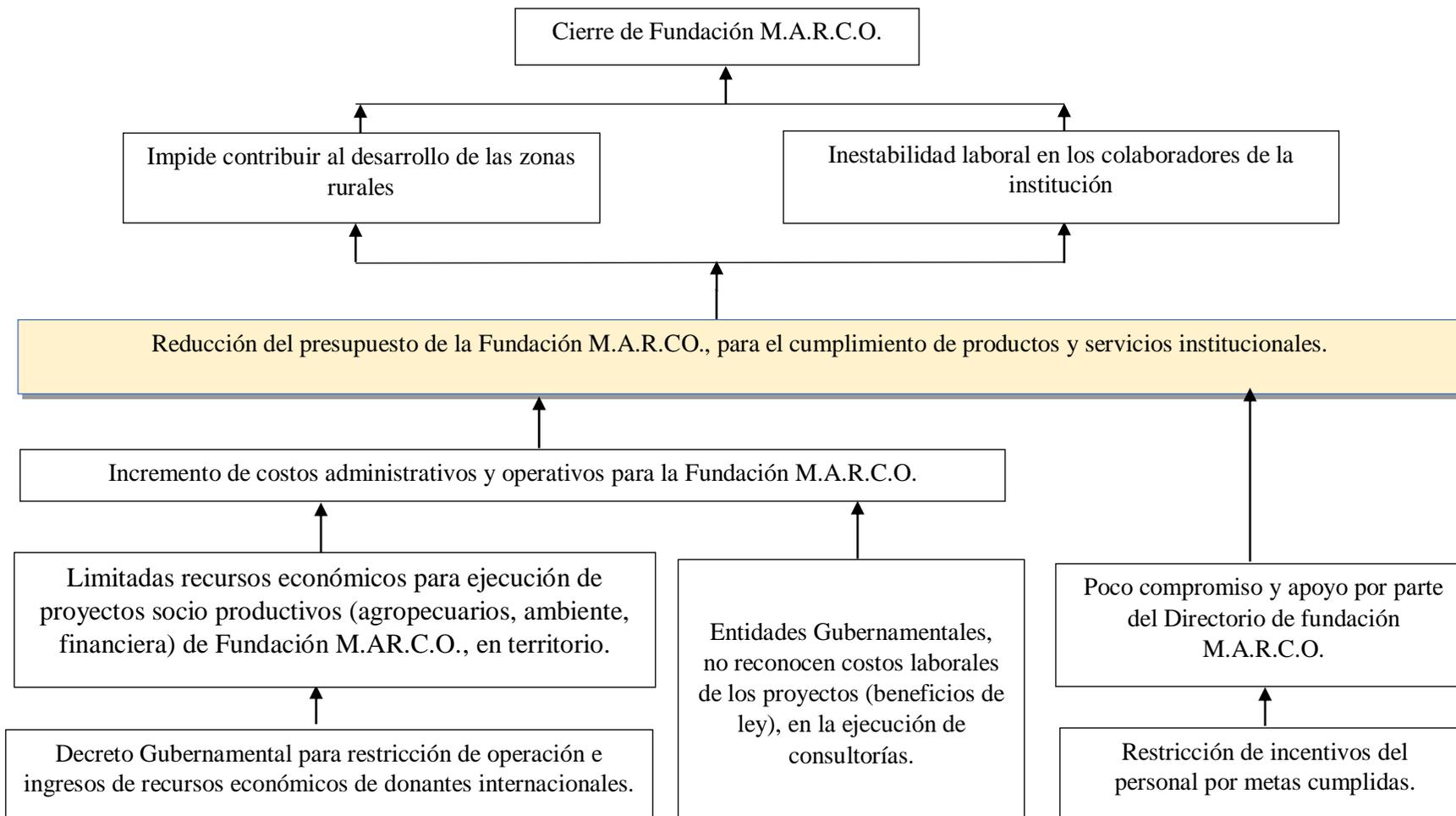


Gráfico N° 1. Árbol de problemas

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Trabajo de campo

Objetivos

Objetivo General:

Definir una propuesta estratégica que permita diversificar las fuentes de ingreso de la Fundación M.A.R.CO., como herramienta para la sostenibilidad financiera institucional.

Objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente la planeación estratégica.
- Diagnosticar la situación actual de la Fundación M.A.R.C.O.
- Diseñar una propuesta estratégica para la consecución de fuentes de financiamiento para la Fundación M.A.R.C.O.
- Validar teóricamente la propuesta estratégica por la Fundación M.A.R.C.O.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación (estado del arte)

Desde el siglo XX, la población ha sentido la necesidad de organizarse y conformar conglomerados con fines u objetivos comunes. A lo largo del tiempo estos grupos han ido profesionalizándose dando paso a la creación de las organizaciones no gubernamentales ONG's de diferentes tipologías con radio de acción en el ámbito nacional e internacional, éstos, a través de la gestión de recursos económicos se han orientado a brindar servicios sociales en especial a los sectores con mayor índice de pobreza que generalmente están localizados en las zonas rurales. Por lo tanto, las ONG's, se han constituido en entidades formales sin fines de lucro y con el compromiso del cambio social, ecológico y ambientalista (Barranquero, 2014; López & Hinacpié, 2015).

López e Hinacpié (2015), manifiestan que, la conformación de ONG's, ha permitido brindar legitimidad a las acciones y servicios desarrollados por estos movimientos sociales con la población en la que intervienen, esto ha permitido que a lo largo del tiempo lleguen a consolidarse institucionalmente y con ello la oportunidad de interactuar con organismos internacionales, gobiernos locales y nacionales y la sociedad misma. Según Barranquero (2014), las ONG's en

España han sido un pilar fundamental para el desarrollo de los sectores empobrecidos, por lo cual, a partir del año 2002, en este país se logró que el 0,7% del Producto Interno Bruto PIB sea destinado para el financiamiento de acciones desarrolladas por las ONG´s.

De acuerdo con el estudio “Propuesta de Modelo de Gestión para las Organizaciones no Gubernamentales ONG sin fines de Lucro, enfocadas en el ámbito del Desarrollo, Educación y Servicios Social, en la provincia del Azuay”, realizado por Arias & Pezantes (2011), manifiestan que las ONG´s en el Ecuador han trabajado con aportes económicos de cooperantes internacionales en varios ámbitos como: sociales, educativos y productivos, sin embargo, desde el año 2016, tras el del Decreto Ejecutivo No. 16 del 05 de Junio de 2013 y su posterior reforma en el Decreto Ejecutivo No. 739 del 03 de Agosto de 2015, para la regulación y control de las Fundaciones, Corporaciones y ONG´s Internacionales emitido por el Gobierno Nacional, estos recursos se han visto afectados, generando inestabilidad en el accionar de las mismas. Otro aspecto que ha afectado a la obtención de fuentes de financiamiento es la orientación del apoyo de los cooperantes internacionales a los países del continente asiático y africano.

En el estudio “Propuesta estratégica de financiamiento para una organización no gubernamental que trabaja en el sector de la Educación en la provincia de Imbabura, cantón Otavalo, caso: Children of the Andes Humanitarian” realizado por Falconí (2016), revela que las ONG`s en el Ecuador, se han limitado a trabajar con los recursos de donantes internacionales, de este modo financieramente se han limitado a realizar gastos sin que estos sean evaluados a través de indicadores de presupuesto. El mayor gasto de estos se refleja en pago a administrativos, sueldos y salarios, debido a lo cual al emitir el Decreto Ejecutivo No. 739, muchas de estas instituciones no pudieron permanecer en el medio.

En este contexto, en su estudio Arias y Pezantes (2011) analizan y proponen un modelo gestión que permita a las ONG´s perdurar en el tiempo, alineados a los fines para los que fueron creados, para lo cual, propone una planificación

estratégica enmarcados en la competitividad, calidad, desarrollo de servicios, crecimiento, diferenciación, alianzas estratégicas posicionamiento, que parte del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y, además es necesario realizar una evaluación cuantitativa y no solo cualitativa con la aplicación de herramientas idóneas como el cuadro de mando integral. De la misma manera Falconí (2016), en su estudio, manifiesta que las ONG`s deben estructurar sistemas de autogestión que cuente con indicadores de gestión para medir su cumplimiento y efectividad, que les permita ser sostenibles en el tiempo y enfrentar a los cambios que puedan presentarse tanto en el ámbito legal como en la consecución de fuentes de financiamientos.

A lo anteriormente expuesto, el estudio “Responsabilidad Social Empresarial: Una herramienta para crear Sostenibilidad Económica, Social y Ecológica en las Empresas que Operan en el Ecuador”, realizado por Ramos (2013), indica que una estrategia necesaria para dar sostenibilidad a las acciones desarrolladas por las ONG`s es que deben estar enmarcados dentro de un programa de Responsabilidad Social, además, ello permite que su trabajo sea más rentable.

Desarrollo teórico del objeto y campo

Definición de Organización

Según la Revista Nueva Política, Movimientos Sociales: El accionar de la ciudadanía, de la Secretaría Nacional de la Gestión de la Política (2013), menciona, que de acuerdo al Código Civil Ecuatoriano, una organización es una persona jurídica “capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente” (p. 9). A estos movimientos sociales se les denomina como organizaciones de la sociedad civil que pueden ser de carácter comunitario, territorial u otras dependiendo de sus fines, objetivos e intereses, éstas se han convertido en un pilar esencial para el desarrollo de sus asociados y sus familias.

En complemento a lo anteriormente expuesto, de acuerdo con Morocho 2011 y Yeasmin 2016, una organización es un conjunto de elementos en el que el principal componente lo constituyen las personas, la misma que bajo una sólida y coordinada estructura, persiguen fines en común.

Así también, la Constitución Ecuatoriana del 2008, garantiza a los ciudadanos su derecho a organizarse, asociarse de forma libre, voluntaria, lícita e igualitaria, con fines pacíficos, con la facultad de poder incidir en el ámbito político, control social sobre todos los niveles de gobierno. Además, dentro de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana claramente legitima la expresión de la soberanía popular a través de lo cual se facilita el fortalecimiento del poder popular, garantizando la democracia, alternabilidad, rendición de cuentas a nivel interno de cada organización. De este modo, el Estado garantiza una interacción del gobierno con la sociedad, contribuyendo a un nuevo modelo de desarrollo y el alcance del buen vivir (Secretaría Nacional de la Gestión de la Política, 2013).

Tipos de organizaciones.- de acuerdo a análisis de Gómez (2000), se cuentan con organizaciones de tipo:

- Representación o Gremiales: este tipo de organizaciones no tienen fines de lucro, se caracterizan por desarrollar pensamientos ideológicos explícitos y defienden aspectos específicos de un colectivo orientados a defender intereses de sus representados. En este grupo encontramos a los clubes deportivos, sindicatos, conjuntos artísticos, colegios de profesionales, entre otros;
- Cooperativas o Profesionales: son organizaciones que persiguen fines específicos y su objetivo es velar por el desarrollo de sus socios en aspectos tecnológicos, condiciones de trabajo, profundización de conocimientos y demás relacionados;
- Instrumentales o Económicas: están orientadas a desarrollar actividades en el orden económico y productivo y persiguen objetivos que afecten exclusivamente a sus afiliados. Dentro de éstas podemos encontrar a las Fundaciones y Corporaciones que se les conoce también como organizaciones no gubernamentales .

Organizaciones NO gubernamentales

Según Barbé (1995), las organizaciones no gubernamentales son agrupaciones de personas voluntarias que desarrollan actividades sin fines de lucro, en el ámbito económico, político, religioso, educativo, comercial, cultural, entre otros, con miras a contribuir al desarrollo de los sectores con menos recursos. Su trabajo se desarrolla a nivel local, regional, nacional e internacionalmente, en concordancia con la definición que emite las Naciones Unidas.

De acuerdo a la Organización de las naciones Unidas, las ONG's realizan acciones orientadas a entablar un desarrollo sustentable, por lo cual se lo considera como esenciales para cualquier modelo de desarrollo, y por tanto, sus fortalezas son:

- Responsabilidad social;
- Alto nivel y experticia en brindar asesoría;
- Su gestión llega a amplios sectores de la población;
- Socializa información necesaria para solventar necesidades de la población;
- Rapidez en la atención a sus grupos de interés (García, 2008; Romero, 2013).

Desarrollo local

El desarrollo local está basado en estrategias de mecanismos de desarrollo endógenos que permiten dinamizar económica y socialmente una localidad a través del impulso al desarrollo de las capacidades de emprendimientos, potencialización y revalorización de los conocimientos de sus actores con la intervención de agentes públicos y privados, que apuntan a la reconversión de un territorio manteniendo la identidad local, mismo que se ve reflejado en la satisfacción de las necesidades de la población como considera Max-Neff (Di Pietro, 2000; Noguera, Álvarez, Merigó & Urbano, 2015; Sepulveda, Claudia & Gutierrez, 2016).

Desarrollo económico

El desarrollo económico es un proceso de crecimiento económico y estructural de una localidad caracterizada por la productividad de las empresas, competitividad en el mercado, eficiencia que tiene relación directa con los aspectos político-administrativos (Morales, 2006).

Desarrollo sostenible

Los problemas medioambientales que se presentan a nivel mundial y están estrechamente ligados con los diferentes modelos de desarrollo, pues, en este contexto es necesario que exista armonía entre los aspectos sociales, productivos, económicos y ambientales, con lo cual se busca garantizar un crecimiento socio-económico justo, ecológicamente viable y con respeto a la naturaleza. Este tipo de desarrollo se lo denomina ecodesarrollo en el que convergen claramente las ideas de desarrollo y ambiente, temas que fueron analizados y discutidos dentro de la Conferencia sobre el Medio Humano desarrollado por la Organización de las Naciones Unidas en Estocolmo en el año de 1972 (Estenssoro, 2015; Gudynas, 2003; Sepulveda, Claudia & Gutierrez, 2016).

Estenssoro (2015), menciona a Tamames 1979, Engfeldt 2009 y Sánchez 2011, quienes manifiestan que de la Conferencia desarrollada en Estocolmo, nace el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, en el cual se gestan ideas orientadas a superar los problemas de subdesarrollo, miseria, pobreza y medio ambiente, analizados especialmente sobre los países considerados como del Tercer Mundo. Así mismo, estas tienen mucha relación con el punto de vista de los expertos vinculados; la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo unctad, al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio GATT y a la FAO.

Con lo anteriormente expuesto podemos concluir que el desarrollo sostenible o ecodesarrollo es una forma de desarrollo económico y social en cuya planificación debe considerarse la variable medio ambiente garantizando la calidad de vida

dentro del ecosistema, adaptadas a las características eco-sistémicas de cada territorio, haciéndolo sostenible en el tiempo y convirtiéndolo en una propuesta de desarrollo humanista (Estenssoro, 2015).

Desarrollo local sostenible

El desarrollo local sostenible lo constituyen procesos de desarrollo multidimensional desde el aspecto técnico, innovacional contribuyendo así a la generación de empleo, ingresos para la población de dicha localidad, crecimiento económico equitativo social y sostenible en el aspecto medioambiental, para lo cual se orienta a la utilización de tecnología limpia, minimizar la presencia de agentes medio ambientales que puedan afectar a los trabajadores y la comunidad en general (Morales, 2006).

En el desarrollo local sostenible, tiene mucha importancia la participación de los actores locales en el diseño, concepción, implementación, monitoreo y control de sus propios procesos, con miras a un desarrollo más justo, próspero y sano, es decir con miras a conseguir procesos más sostenibles en todos los aspectos (Morales, 2006).

Según Bermejo (2014), el desarrollo sostenible a nivel mundial debe estar alineado a la Declaración del Milenio y con ello a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS orientados a erradicar la pobreza y proteger el planeta, aprobados en la cumbre mundial para el desarrollo sostenible del 2015 por los Estados Miembros de la ONU. Finalmente, el autor menciona la siguiente reflexión “Cada vez hay menos tiempo para detener el proceso de insostenibilidad y de desintegración social”, con lo cual pretende que cada vez el desarrollo de los pueblos estén orientados a ser sostenibles.

Actores Sociales.- son todos aquellos que son parte de la dinámica de los movimientos sociales (Gómez, 2000).

Actores/Agente.- pueden ser de carácter público o privado , que permiten que actúen con aliados o cooperantes con las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas, éstas pueden ser consideradas como agentes de desarrollo (Di Pietro, 2000)

Sostenibilidad

La sostenibilidad asegura el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras. Por tanto, deben apoyarse todas las formas de capital: humano, físico y medioambiental. Dentro de una organización sin fines de lucro, la sostenibilidad también se enmarca en la Contabilidad Social o Balance Social (Aznar, Ull, Martínez & Piñero, 2014, Fernández & Geba, 2005; Krohling, 2015).

La sostenibilidad también se le considera como un conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y valores que los miembros utilizan a fin de resolver situaciones problemáticas de una organización, empresa o territorio, los mismos que deben contener criterios de sustentabilidad es decir saber cómo hacer, saber ser y valorar el trabajo relacionado con el medio ambiente (Aznar et al., 2014, Krohling, 2015).

Según el estudio *Indicadores de Sostenibilidad Turística Aplicados al Patrimonio Industrial y Minero: Evaluación de Resultados en Algunos Casos De estudio*, realizado por Pardo (2014), la sostenibilidad puede ser medida a partir de los siguientes indicadores:

Cuadro N° 1. Indicadores de sostenibilidad

Componentes	Niveles
Componentes de Gestión (CG)	Nivel de protección patrimonial Nivel de rehabilitación patrimonial Cumplimiento de la zonificación local Información presentada a los visitantes Dotación de fondos económicos Aportación económica de las entidades locales.
Componentes Sociales y Económicos (CSE)	Beneficios para la comunidad local Colaboración de la población local Mejora de las infraestructuras Incremento de los equipamientos Generación de nuevo empleo Procedencia local de los trabajadores empleados
Componentes Culturales (CC)	Nivel de satisfacción de las visitas Impulso a la cultura local Dinamización de la oferta cultural local Realización de actividades paralelas externas Nivel de satisfacción de la comunidad Apreciación de la población hacia el patrimonio industrial
Componentes Ambientales (CA)	Nivel de recuperación ambiental del entorno Consideración estética del entorno recuperado Uso de fuentes energéticas renovables Aplicación de medidas de ahorro energético Conexión del patrimonio construido con el entorno natural

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Recuperado de Estudio Indicadores de Sostenibilidad Turística Aplicados Al Patrimonio Industrial y Minero: Evaluación de Resultados en Algunos Casos De Estudio. Pardo (2014).

Sostenibilidad financiera y económica

Partiendo de que la sostenibilidad conjuga armónicamente objetivos económicos, sociales y ambientales, podemos definir a la sostenibilidad financiera

y económica como el crecimiento aprovechando los recursos del ecosistema disponible pero de manera que no afecte negativamente a las futuras generaciones, es decir satisface sus necesidades sin afectar a sus sucesores (Sachs, 2014; Sanabria, Acosta, & Rodríguez, 2015).

En este contexto, a nivel mundial, el desarrollo sostenible está enmarcado en los ODS como una guía o política para el desarrollo mundial y local hasta el año 2030, orientado a combatir la pobreza extrema, en el cual puedan participar todos los actores involucrados generando capacidad de integración, dirección y de esta manera garantizar la sostenibilidad y estabilidad financiera de la población (Bassols, 2014; Linares & Morales 2014; Sachs, 2014, Sanabria, Acosta, & Rodríguez, 2015).

Según Sachs (2014), el crecimiento económico mundial es acelerado con una tasa del 3% al 4% anual, basado en tres pilares como son el avance tecnológico, por tanto no debería existir pobreza, sin embargo como ya es conocido, esta riqueza se encuentra mal distribuida llegando así a obtener personas extremadamente ricos y poblaciones muy pobres y de allí la lucha por sobrevivir y mejorar los niveles de vida de las familias.

Balance Social

Es una herramienta que permite dar cuentas de las acciones que desarrolla una organización y/o empresa en forma metódica y sistemática de las acciones de responsabilidad social desarrolladas, esta información es socializada a directivos, socios, miembros, trabajadores, Estado, sociedad, universidades entre otros. El informe debe contener un carácter cuali-cuantitativo basados en sus principios y valores (Fernández & Geba, 2005).

Contabilidad social

Muy aparte de la contabilidad técnica en el cual se registran metódicamente datos para obtener un resultado y determinar el estado económico y financiero de

una entidad, la contabilidad social permite comunicar el impacto económico social, medio ambiental frente al patrimonio de la empresa, es decir, el impacto de las actividades desarrolladas en el marco de los programas de responsabilidad social asumidas por las organizaciones (Fernández & Geba, 2005).

Planes estratégicos

Planeación

La planeación se identifica por contener un conjunto de acciones sincronizadas orientadas al cumplimiento de la misión de la organización. Los elementos necesarios son los recursos en los tiempos necesarios y adecuados. Las características principales de la planeación son: retroactiva (mira hacia el historial), actual (responde al presente), situacional, estratégica y prospectiva que permite analizar aspectos internos y externos para responder a las situaciones futuras (Palacios, 2010).

La planificación estratégica apareció en la década de 1940 como una herramienta de mejora para la administración de las empresas para cumplir con las exigencias del medio en el que se desarrollan, otorgándoles grandes resultados. Inicialmente se aplicaba a la gestión del talento humano, pero, por los resultados alcanzados hoy en día se aplica para todos los campos (Ojeda, 2013).



Gráfico N° 2. Características de la planeación.

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Adaptado de Libro Dirección Estratégica, Palacios (2010).

Estrategia

Es una herramienta que contiene acciones que permiten responder a una situación problemática o necesidades concretas de una organización que permite

alcanzar sus metas y objetivos, para lo cual los gerentes, administradores o su equivalente analicen la situación presente para plantear los cambios necesarios.

Para ello es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Relación empresa y/o organización entorno;
- Respuesta a las expectativas del directorio (misión, visión y objetivos);
- Sistema de soluciones de la organización;
- Modelo de decisión (Palacios, 2010; Pimentel, 1999).



Gráfico N° 3. Factores estratégicos.

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Adaptado de Libro Dirección Estratégica, Palacios (2010).

Una estrategia se basa en la naturaleza, propósito de lo que desea alcanzar una organización, así como también el rumbo de la misma, ello implica una profunda evaluación de las estrategias en la etapa de construcción, sin embargo, en la etapa de implementación, éstas pueden ser ajustadas a los requerimientos del plan (Contreras, 2013).

Diseño de estrategias

De acuerdo a Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), una estrategia debe ser muy bien diseñada para garantizar el éxito del plan. Por tanto, el diseño de las estrategias involucra los pasos y los responsables que se plantean orientados al

cumplimiento de la misión de la organización, enfocados en la competitividad, constituyéndose en el punto en el que se involucran los expertos o especialista. El autor manifiesta que el proceso debe contar con cuatro acciones esenciales:

- Establecer las principales líneas del negocio o actividad a la que se orienta;
- Definir los indicadores de éxito. Para el caso de una organización sin fines de lucro pueden ser:
 - Número de usuarios
 - Expansión del servicio
 - Porcentaje de autofinanciación
 - Expansión de fondos
 - Satisfacción de los voluntarios
 - Satisfacción de los usuarios
 - Perfil de la Junta Directiva
 - Liquidez
 - Satisfacción del empleado;
- Identificar las acciones estratégicas;
- Determinar las acciones necesarias que conduzcan al cumplimiento de las metas planteadas.

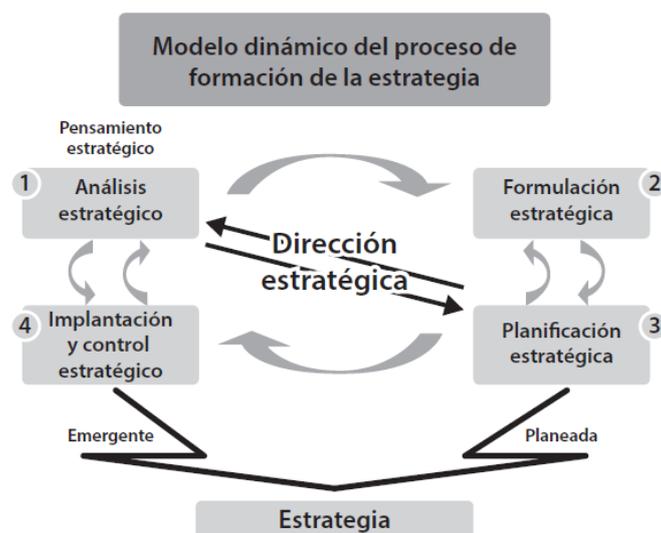


Gráfico N° 4. Modelo dinámico de formación de estrategias.

Elaborado por: Palacios, 2010

Fuente: Recuperado de Libro Dirección Estratégica. Palacios (2010).

Plan estratégico

De acuerdo con Palacios (2010), la planeación estratégica “es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos”. La planeación estratégica encamina a las organizaciones y/o empresas a ser sostenibles, eficaces y rentables. Así mismo, según Contreras (2013), la planeación estratégica define el alcance de la misma de donde se establece las estrategias necesarias para el cumplimiento del objetivo.

La planificación estratégica, es un plan a largo plazo, permite administrar de manera clara y adecuada los recursos disponibles para alcanzar las metas, objetivos propuestos, es decir que prepara a la organización o empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten. El plan estratégico debe estar alineado a la misión, visión, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas (Palacios & Pimentel, 1999)

El diseño del Plan Estratégico, es la base para garantizar la construcción de una herramienta eficaz, por lo cual es necesario la participación de personas claves como directivos, gerentes, administradores, miembros y grupos de interés clave (Goodstein et al., 1998).

Según Goodstein et al., (1998), es importante considerar los siguientes elementos:

- Disponibilidad de la organización;
- Participación comprometida del Director, Administrador, Gerente o su equivalente;
- Identificar a los miembros claves para la planificación;
- Educar y preparar a todos los miembros de la organización para garantizar su participación en el momento requerido.

Para garantizar el diseño y aplicación de un plan estratégico efectivo y eficiente es necesario establecer el siguiente proceso:

- Establecer el espacio para planear: significa analizar el entorno y preparar el escenario para la planificación, operación y roles de los involucrados;
- Establecer direcciones estratégicas: tiene que ver con el diseño de la estrategia (objetivos, plan de acción, capacidades y recursos);
- La programación que tiene que ver con la definición de la metas y actividades;
- Implementación: comprende la puesta en marcha de los planes y programas propuestos, coordinación de las actividades, seguimiento y monitoreo (Goodstein et al., 2010).

A continuación se muestra gráficamente lo anteriormente expresado:



Gráfico N° 5. Etapas de la planificación estratégica.

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Adaptado de Libro Dirección Estratégica. Palacios (2010).

Elementos de la planificación estratégica

Una planificación estratégica que garantice el cumplimiento de los objetivos planteados, se debe contar con elementos de fuentes internas y externas como las siguientes:

- Evaluación del entorno: análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas);
- Establecimiento de la visión;
- Construcción de la misión;
- Determinación de metas y objetivos, cuantificables en un tiempo determinado que debe tener un tiempo máximo de cumplimiento de 5 años;
- Definición de estrategias y acciones;
- Definición de un sistema de control, monitoreo y evaluación del cumplimiento del mismo (Manes, 2005).

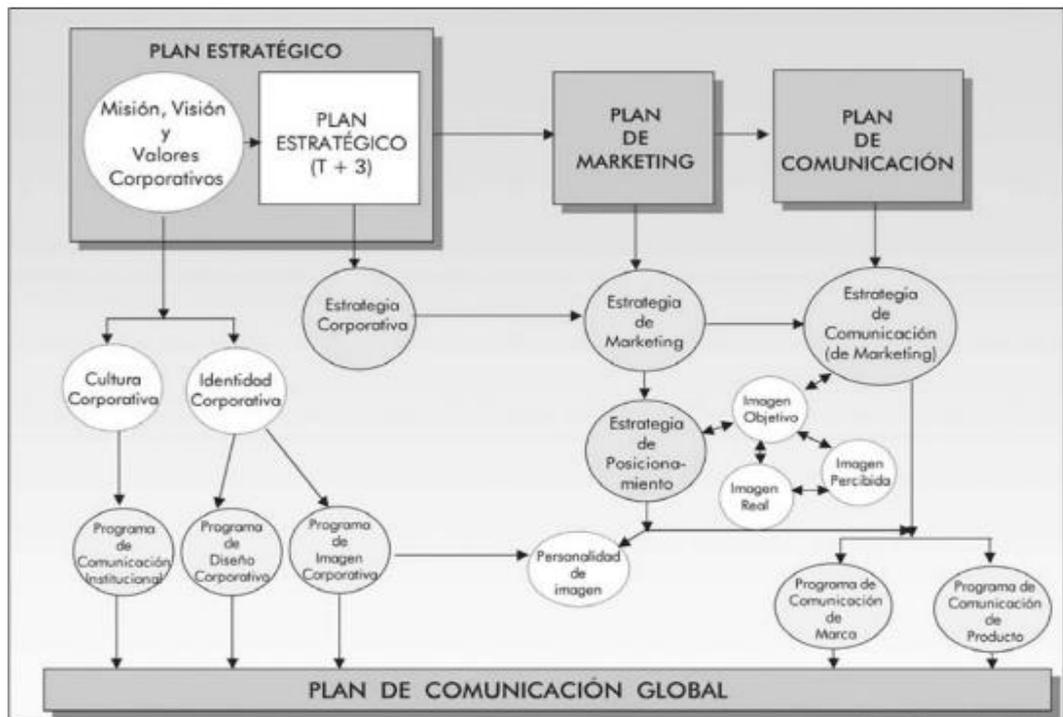


Gráfico N° 6. Elementos del plan estratégico.

Elaborado por: Sainz, 2017

Fuente: Recuperado de Libro, El Plan Estratégico en la práctica, Sainz (2017).

La toma de decisiones dentro de este proceso juega un papel clave a la hora de evaluar el cumplimiento e impacto de los resultados, denominándose “Dirección estrategia”. En este cargo se debe contar con el recurso humano adecuado (Barroso et.al., 2015; Contreras, 2013).

Dentro de una organización el planteamiento de los objetivos y estrategias deben tener una visión futurista es decir de continuidad o permanencia a lo largo del tiempo, de allí la importancia de la definición de éstas herramientas (Contreras, 2013).

Misión. - define la razón de ser en forma clara y precisa de una empresa, institución u organización que permite ser una guía para la toma de decisiones. La misión debe constar escrito y socializado con todos sus integrantes (Goodstein et al., 1998; Palacios, 2010).

La construcción de la misión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué función desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña esa función?
- ¿De qué manera se trata de desempeñar la función?
- ¿Por qué existe la organización? (Goodstein, et, al., 1998; Palacios, 2010).

Visión. - La visión de una organización, empresa, o entidad en cualquier ámbito social, cultural, económico, prevé su situación en tiempo futuro, para lo cual se toma en cuenta las metas y sueños de quienes lo integran. Este debe ser suficientemente claro y lo más importante debe estar empoderado por cada uno de los involucrados (Goodstein et al., 1998).

Filosofía: hace referencia a los valores, preceptos, con las que se identifica una empresa u organización ante la sociedad. Dentro de ellos podemos encontrar los valores, principios, cultura (Palacios, 2010).

Normas y políticas.- son reglas o condiciones con las que se regulan cada uno de los comportamientos, procedimientos que se dan dentro del desarrollo de las actividades cotidianas de la organización (Palacios, 2010).

Matriz FODA.- es una herramienta que permite determinar y analizar los factores internos y externos que afectan o benefician a la situación real de una

organización en tiempo dado, a partir del cual se desarrollan estrategias, planes y proyectos a fin de mejorar el estado situacional de la organización (Palacios, 2010; Sainz, 2017).

Cuadro N° 2. Matriz FODA

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la organización)	F = FORTALEZAS	D = DEBILIDADES
Externos (factores del entorno)	O = OPORTUNIDADES	A = AMENZAS

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Adaptado de Libro, El plan estratégico en la práctica. Sainz (2017).

Los factores externos o del entorno analizados pueden ser:

- Económicos
- Tecnológicos
- Políticos y legislativos
- Sociales
- Rivalidad entre los competidores
- Amenaza de productos sustitutivos
- Evolución de precios
- Análisis de proveedores (Sainz, 2017).

Los factores de la organización son elementos internos, como los siguientes:

- Imagen de la empresa
- Calidad del producto o servicio ofertado
- Capacidad de producción y distribución
- Cartera de clientes
- Procesos productivos
- Gestión del capital humano
- Calidad de recurso humano (Sainz, 2017).

Análisis de la matriz FODA.- una vez identificadas las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, se procede al análisis de los factores internos EFI y los factores externos EFE, para lo cual se determinan los factores críticos de mayor impacto para la organización, mismos que serán evaluados numéricamente (Moreno & Vélez, 2011).

La matriz EFI, analiza fortalezas y debilidades, en tanto la matriz EFE, estudia los factores de oportunidad y amenazas, para cualquier caso se pondera en escala de 1 a 4, en el cual 1 es asignado para el factor de menor incidencia y 4 para el de mayor actuación. El peso asignado a cada factor está directamente relacionado con el éxito o fracaso de la organización (Moreno & Vélez, 2011).

Cuadro N° 3. Matriz EFI

Matriz de evaluación de factores internos			
N	Factores críticos	Peso	Valor Ponderación
Fortalezas			
		0,25	4 1
		0,18	3 0,54
		0,20	4 0,8
Debilidades			
		0,17	2 0,34
		0,13	1 0,13
		0,07	2 0,14
	Total	1	2,95

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Adaptado de Diseño de un plan estratégico del talento humano que contribuya a mejorar los procesos empresariales y de talento humano en la empresa colombiana de software y hardware COLSOF s.a. del municipio de Cota (Cundinamarca). Moreno & Vélez (2011).

Cuadro N° 4. Matriz EFE

Matriz de evaluación de factores externos			
N	Factores críticos	Peso	Valor Ponderación
Oportunidades			
		0,17	3 0,51
		0,20	4 0,8
		0,19	4 0,76
Amenazas			
		0,19	2 0,38
		0,17	1 0,17
		0,08	2 0,16
Total		1	2,78

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Diseño de un plan estratégico del talento humano que contribuya a mejorar los procesos empresariales y de talento humano en la empresa colombiana de software y hardware COLSOF s.a. del municipio de Cota (Cundinamarca). Moreno & Vélez (2011).

Si el resultado obtenido de la ponderación es mayor a 2,5 significa que los factores analizados inciden positivamente en la consecución de metas y el cumplimiento del marco filosófico de la organización, de igual forma, si se obtiene como resultado un número menor a 2,5 ello indica que los elementos influyen negativamente en su accionar (Moreno & Vélez, 2011).

Finalmente, este análisis permite la generación de alternativas estratégicas para resolver los problemas de la organización aprovechando y explotando las oportunidades y fortalezas y superando las debilidades y amenazas (López & Cano, s.f.).

Programas o líneas de desarrollo.- una vez determinada la situación de la organización se proponen programas, planes y proyectos a implementarse a corto, mediano y largo plazo que permitan minimizar los puntos críticos encontrados con la aplicación de estrategias adecuadas (Palacios, 2010).

Modelo de negocio Canvas (Business Models Canvas)

Según, Joyce y Paquin (2016), menciona a Ducker,1995 y Osterwalder y Pigneur, 2010, los modelos de negocios son definidos por las organizaciones pues su objetivo es entregar y capturar valor del mercado objetivo, por tanto las teorías de los negocios no son conceptos nuevos.

Para ello Joyce & Paquin (2016), considera tres aspectos claves:

- Componentes, funciones o partes claves que se entrega al cliente;
- Considerar cómo esas partes se conectan con la cadena de valor de la organización;
- Identificar cómo la organización genera ganancias partiendo de esas interacciones.

El Business Model Canvas, tiene como objetivo la eficacia de la gestión financiera mediante la optimización de los recursos disponibles, a través de la toma de desiciones tácticas y estratégicas tras la aplicación de nueve componentes distribuidos en 4 bloques como muestra en el gráfico 7., garantizando de esta manera el funcionamiento efizaz del emprendimiento. (Nikolaevich et al., 2015).



Gráfico N° 7. Business Model Canvas

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Recuperado de The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models (Joyce & Paquin, 2016).

Fuentes de financiamiento

De acuerdo con Hernández 2002; Lerma, Martín, Castro y otros 2007, (citado en Kong y Moreno, 2014), toda empresa requiere contar con fuentes de financiamiento (dinero) para el desarrollo y gestión de los proyectos nuevos y en marcha que contribuya al crecimiento de estos. Los recursos inyectados pueden ser de procedencia interna y externa, a corto, mediano y largo plazo, de carácter formal y no formal (Tello, 2014).

Según Varela (2010), (contenido en González, 2014), las fuentes de financiamiento deben cubrir al menos un año de operaciones de un emprendimiento o proyecto. Los recursos internos son aportes de los socios y/o accionistas y los externos son aquellos provenientes de terceros como las instituciones financieras, aportes de la cooperación internacional o subvenciones estatales.

Desde el punto de vista de la procedencia de los recursos, pueden ser de los siguientes tipos:

Cuadro N° 5. Fuentes de financiamiento

Internos (Provenientes de la empresa o accionistas)	Externos (Provenientes de terceros)
Reinversión de utilidades	Microcréditos
Venta de activos	Crédito bancario
Incremento de capital	Emisión de acciones y otros títulos financieros
	Emisión de bonos
	Cooperación internacional
	Subvención estatal

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Adaptado del Estudio Influencia de las fuentes de financiamiento en el desarrollo de las MYPES del distrito de San José – Lambayeque en el período 2010-2012. Kong & Moreno, 2014).

De acuerdo con el Estudio regional sobre los mecanismos de financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil en América Latina, desarrollado por el Instituto de Comunicación y Desarrollo ICD, las fuentes de financiamiento tienen tres vértices que son estado, sector privado y/o de la cooperación internacional. En el Ecuador varias ONG's, empresas, fundaciones y organizaciones de carácter social han sido las encargadas de canalizar los recursos financieros provenientes de la cooperación internacional mediante la ejecución de proyectos y programas de desarrollo rural (Instituto de Comunicación y Desarrollo, 2014).

Cuadro N° 6. Clasificación de las fuentes de financiamiento

Formal	Entidades financieras	Bancos públicos y privados	
		Cooperativas de Ahorro y Crédito	
	Entidades no financieras	Cajas comunales Cajas de ahorro Bancos comunales	
No formal	Semiformal	Privado	Cooperación internacional
			Cámaras de comercio Casas comerciales
		Público	Subvenciones del estado
	Informal	Transportistas, tiendas, bodegas, prestamista individual vecinos, amigos o familiares.	

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Adaptado del Estudio Influencia de las fuentes de financiamiento en el desarrollo de las MYPES del distrito de San José – Lambayeque en el período 2010-2012. Kong & Moreno, 2014).

Componentes de las fuentes de financiamiento

Costo de capital

De acuerdo con Merton 2002; Amat 1998 (citado en Ortiz, 2014), el costo de de financiamiento es el valor actual anual del uso de los recursos financieros en un determinado proyecto o emprendimiento, permitiendo tomar desiciones efectivas y oportunas en relación al giro del negocio.

Costo de oportunidad

Según Parking (2006) (citado en Ortiz, 2014), el costo de oportunidad permite escoger de manera efectiva las mejores desiciones entorno a las inversiones a realizar en el proyecto, emprendimiento o negocio.

Fuentes internacionales de financiación

La cooperación internacional es un instrumento que permite a los países denominados subdesarrollados aportar al mejoramiento de las condiciones de vida de la población en brechas de pobreza y extrema pobreza, mediante la transferencia de tecnología, conocimientos, habilidades, experiencias y el financiamiento de programas y proyectos (Instituto de Comunicación y Desarrollo, 2014).

Cuadro N° 7. Clasificación de cooperación internacional

Clase de cooperación	Subclase
Técnica	
Financiera	Reembolsable
	No reembolsable
Vertical	
Técnica entre países en desarrollo	
Triangular	
Cultural	
Bilateral	
Multilateral	
Oficial	
Privada	
Mixta	
Descentralizada	

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Adaptado del Estudio Influencia de las fuentes de financiamiento en el desarrollo de las MYPES del distrito de San José – Lambayeque en el período 2010-2012. Kong & Moreno, 2014) y Estudio regional sobre los mecanismos de financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil en América Latina, ICD (2014).

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Paradigma y tipo de investigación

La investigación científica permite verificar hipótesis planteadas a través de la recolección, tratamiento, análisis e interpretación de datos en función de la naturaleza y nivel de la investigación del problema, para lo cual conjuga aspectos científicos, teóricos, filosóficos, legales, postulados y vivencias o experiencias, las mismas que debe estar debidamente sustentadas para su validación, utilizando para ello las técnicas e instrumentos adecuados (Bernal, 2010; Hernández, 2014; Núñez, 2007).

De acuerdo con Bernal (2010), la investigación cuantitativa estudia aspectos específicos de un fenómeno, para lo cual mide, cuantifica y describe el problema estudiado, utilizando para ello el método deductivo. En este mismo contexto Kayatama (2014), cita a Duverger 1962, quién sostiene que la investigación cuantitativa elimina subjetividades, permitiendo interpretar de mejor manera los resultados del estudio.

La investigación cualitativa estudia fenómenos sociales, basados en teorías, trabajos previos, experiencias o visitas de campo, las mismas que deben estar

sustentadas para su validación. Este método, orienta a cualificar una situación estudiada para dilucidar las posibles soluciones (Bernal, 2010).

En contexto con lo anteriormente expuesto, la presente investigación se desarrolla utilizando el método de investigación cualitativa, pues para ello en el capítulo I se revisó los argumentos teóricos respecto a los temas de planificación. Además, se aplica método deductivo, que, de acuerdo con Bernal, este método consiste en proponer o tomar decisiones a partir del análisis de teorías, leyes, principios, experiencias. Finalmente, el nivel de investigación utilizado será el analítico – descriptivo.

Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos

Para contar con información válida y confiable, se requiere definir correctamente las técnicas y herramientas a utilizar en el levantamiento de datos de fuentes primarias y secundarias, de la misma manera planificar adecuadamente el proceso (Torres, Salazar & Paz, 2014).

De acuerdo con Escobar y Bonilla 2017, Martínez 2012 y Soriano 2014, un grupo focal es una técnica de recolección de información de tipo cualitativa utilizada con gran énfasis en investigaciones del ámbito social, educativo a través de una entrevista grupal con características homogéneas basado en una guía semiestructurada, en el cual se generan espacios de discusión para dilucidar un tema en particular, en esta técnica la participación del moderador es bastante superficial debido a que es el gestor de datos y debe garantizar imparcialidad.

Con lo anteriormente expuesto, la técnica utilizada fue la de grupo focal, que según Escobar y Bonilla (2017), esta es una herramienta que permite obtener información a partir de la interacción de un grupo determinado de participantes sobre un tema definido, en dónde se puede obtener información más valiosa que una entrevista. Para la aplicación de esta técnica se tomó en cuenta lo siguiente:

Cuadro N° 8. Características de un grupo focal.

Criterios	Características
Número de participantes	10
Objetivo	Experiencias
Calidad de la interacción	Si
Nivel de influencia en el grupo	Medio / alto
Nivel de la estructura	Bajo
Profundidad de la experiencia	Media
Alcance de las experiencias	Amplio
Nivel de la participación del moderador	Bajo

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Adaptado de Escobar & Bonilla, 2017.

El grupo focal se desarrolló con la participación de 10 personas de la fundación objeto de estudio, de la siguiente manera:

Cuadro N° 9. Personal de la Fundación M.A.R.C.O.

Área	Número de colaboradores	Número de participantes del grupo focal
Directorio	5	2
Dirección Ejecutiva	1	1
Coordinación De Proyectos	1	1
Coordinación De Servicios	1	1
Equipo Técnico	12	3
Pasantes Internacionales	2	1
Pasantes Nacionales	2	1
Total	24	10

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Observación directa Fundación M.A.R.C.O.

Finalmente, se realizó un proceso de revisión y análisis documental, que nos permitió resignificar los conceptos que actualmente la Fundación M.A.R.C.O tiene. En ello se identificó los siguientes aspectos: referentes conceptuales,

procedimientos, manejo de presupuestos, ingresos y egresos, inversiones en programas, planes y proyectos, dentro del contexto de la investigación (Barbosa, J., Barbosa & Rodríguez, 2013).

Operacionalización de variables

Cuadro N° 10. Operacionalización de variables.

Objeto:	Fundación M.A.R.C. O				
Campo:	Propuesta estratégica				
Variable:	Fuentes de financiamiento				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items básico	Técnicas	Instrumentos
Las fuentes de financiamiento son recursos económicos que permiten desarrollar las actividades de programas y proyectos de una ONG, empresa, emprendimiento, negocio a corto, mediano y largo plazo, con miras a lograr el objetivo o meta planteada.	Marco filosófico	Nivel de cumplimiento Misión	Conoce el marco filosófico de fundación M.A.R.C.O?	Análisis documental	Fichas de análisis documental
		Nivel de cumplimiento Visión Estrategias	¿Sabe cómo su trabajo aporta al cumplimiento del marco filosófico de la institución?	Grupo focal	Guía

Análisis interno y externo de la organización	Análisis FODA	¿Identifica claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización?	Análisis documental	
Gestión administrativa	Efectividad para el cumplimiento con el plan	¿Se ha evaluado el grado de efectividad del cumplimiento de las planificaciones?	Análisis documental	Fichas de análisis documental
	Uso óptimo de los recursos económicos, materiales y humanos	Toma de decisiones.	Grupo focal	Guía
Programas, planes y proyectos	Nivel de sostenibilidad	¿Conoce los niveles de sostenibilidad, competitividad de los programas, planes y proyectos desarrollados	Grupo focal	Guía

Nivel de competitividad	en la institución?
Nivel de innovación	¿Conoce con cuántos programas, planes y proyectos innovadores cuenta la institución?
Responsabilidad social	¿Qué prácticas de responsabilidad social identifica en los programas, planes y proyectos implementados?
Fuentes de financiamiento	¿Conoce las principales fuentes de financiamiento de los programas, planes y proyectos de la institución?

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Diseño metodológico de la investigación

Resultados del diagnóstico de la situación actual

Una vez desarrollado el trabajo utilizando la metodología de grupos focales se determinó el estado situacional de la organización a través del análisis de la matriz FODA partiendo de los actores del entorno externo e interno, insumo que permitirá la creación de estrategias para la diversificación de fondos para la fundación.

El grupo focal se desarrolló con la participación de 10 colaboradores de la organización, propiciando la discusión y garantizando la participación equitativa de los presentes.

Análisis de los actores internos

Constituyen actores internos los directivos, unidades administrativas, procesos organizacionales, equipos técnicos, organizaciones que están vinculados directa y permanentemente a la gestión institucional.

Cuadro N° 11. Expectativas y demandas de los actores internos.

Actor interno	Demandas	Expectativas	Nivel
Asamblea general	Políticas y estrategias para auto sostenibilidad, contar con un equipo acorde a su operatividad, transparencia, posicionamiento en el mercado.	Existencia de la normativa que permita procesos de selección de nuevos miembros que aporten en la toma de decisiones.	Estratégico – Normativo
Directorio	Que sean líderes, competitivos en su ámbito de acción, que el directorio esté conformado con personas afines a la organización, que busquen nuevas oportunidades de trabajo.	Que los reglamentos y estatutos de la organización se apliquen y se fortalezcan a través de procesos de capacitación, realizar reformas periódicas según las necesidades institucionales.	Normativo
Dirección ejecutiva	Credibilidad en organismos locales, nacionales e internacionales	Mantener una institución auto sostenible en el tiempo garantizando la estabilidad laboral de sus colaboradores y siempre buscando nuevas oportunidades de trabajo.	Gerencia – Decisión
Coordinación de proyectos	Contar con políticas y estrategias para	Contar con un profesional líder para el manejo de equipos de trabajo, con conocimientos y experiencia basta en la elaboración de Proyectos ambientales,	Gerencia – Coordinación

	la formulación y gestión de propuestas dirigidas a los organismos tanto del sector público como del privado.	productivos y socio organizativos entre otros, y con el criterio técnico y analítico para la toma de decisiones y ejecución de actividades.	
Coordinación de servicios	Contar con un plan de negocios reflejando un presupuesto económico y logístico adecuado	Buscar nuevas oportunidades de servicios en el mercado, contando con herramientas adecuadas para promocionar y ofertar servicios de la institución.	Gerencia – Coordinación
Equipo técnico	Capacitación constante, escalafón salarial anual y profesional, incentivo material y emocional.	Contar con un equipo multidisciplinario debidamente capacitado, ajustado a las exigencias del mercado objetivo.	Gestión
Pasantes internacionales	Una organización sólida y comprometida con su grupo meta	Que los pasantes sean un apoyo técnico para el desarrollo y cumplimiento de los proyectos a ejecutarse.	Apoyo
Pasantes nacionales	Contar con políticas de apoyo a la investigación, comprometida con el fortalecimiento de capacidades locales.	Que los pasantes sean un apoyo técnico para el desarrollo y cumplimiento de los proyectos a ejecutarse y refuercen conocimientos adquiridos en la vida académica.	Apoyo

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Análisis de grupo focal

De acuerdo con los análisis internos realizados en el grupo focal, se determinó que entre las demandas la fundación requiere fortalecer el marco normativo y estratégico, pues de acuerdo al estado situacional de la misma, es necesario re direccionar su accionar a fin de ser sostenible y ajustarse a las políticas gubernamentales vigentes en el Ecuador.

De allí, se tiene como expectativas, formular y gestionar la ejecución de planes, programas y proyectos orientados a resolver problemáticas de los sectores rurales de la provincia de Chimborazo, puesto que la fundación cuenta con amplia experiencia en procesos de desarrollo rural desarrollado en el territorio en mención.

Análisis del entorno externo

El entorno de los actores externos es el conjunto de factores que están relacionados de alguna manera con la institución, actúan como fuerzas de apoyo o repulsión, lo que conduce a que la institución tenga mayor o menor grado de independencia o dependencia de esas influencias.

Cuadro N° 12. Expectativas y demandas de los actores externos

Actores externos	Influencia	Tipo		Demandas	Expectativas
		Directo (D)	Indirecto (I)		
FAO	Media		I	Diseñar proyectos y/o propuestas alineados a los requerimientos de la cooperación internacional y las política y programas de Gobierno enfocados en aspectos de Seguridad y Soberanía Alimentaria, Buen Vivir.	Ser una organización capacitada, gestión de nuevas propuestas sostenible y un eficiente manejo de recursos disponibles.
JICA	Alta		I		
IICA	Alta		I		
TRIAS	Baja		D		
CODESPA	Baja		I		
Potenciales donantes	media		I		
Gobierno Provincial Chimborazo	media		I	Disponer de la contraparte para ejecución de propuestas. Capacidad para formular y gestionar nuevas propuestas.	Ejecución adecuada de los convenios firmados, para afianzar su sostenibilidad.
Gobierno Provincial Tungurahua	Alta		D		Equipos de apoyo competitivo, para la facilitación de procesos (governabilidad, manejo de planes de desarrollo, capacitación. asistencia técnica)
Gobierno Cantonal	Baja		I		
Gobierno Parroquial	media		I		
KOICA	media		I	Contar con fondos de crédito.	Brindar servicio de capacitación, asistencia técnica. En el área de microfinanzas.
Instituciones Financieras	Alta		D		Desarrollo de software

Organizaciones de segundo grado	Alta	D	Generar y gestionar propuestas para capacitación y asistencia técnica.	Brindar asesoría en procesos de asistencia técnica y capacitación en áreas productivas, socio organizativo.
ONG s locales	Baja	I		
SETECI	media	D	Contar con el aval de SETECI para procesos de capacitación.	Disponer de un equipo de profesionales competentes, calificados y multidisciplinarios.
MIES	Baja	I	Cumplimiento de reglamentos y estatutos	Brindar asesoría técnica y procesos de formación y capacitación dirigidos a las organizaciones que así lo requieran.
MAGAP	Baja	D	Coordinar acciones conjuntas a favor del Agro	
MAE	Baja	D	Coordinar acciones conjuntas a favor del ambiente	
IEPS	Alta	D	Tener un equipo técnico para contribuir con la ejecución de sus programas, alinearnos con su política y su plan del buen vivir	
Proveedores	media	I	Realizar pagos a tiempo	

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Análisis de grupo focal

Para este análisis se han tomado en cuenta a instituciones y organismos de carácter nacional e internacional que están relacionados con el accionar de la institución y además en algunos casos con las que ya se ha coordinado trabajos en años anteriores.

La fundación M.A.R.C.O., tiene como expectativa ser una institución capacitada, capaz de gestionar propuestas sostenibles con el eficiente aprovechamiento de recursos disponibles, con el cual se pretende brindar servicios técnicos de asesoría y capacitación a las organizaciones especialmente del sector de la economía popular y solidaria. Para ello la organización requiere disponer de algunos elementos como son las contrapartes en el caso de la ejecución de proyectos especialmente los que se ejecutan con los Gobiernos Autónomos Descentralizados, así también capital de trabajo para servicios como los de consultorías, capacitación, asistencia técnica a organismos tanto de carácter particular como público para solventar los gastos que ello incurra, esto debido a que generalmente este tipo de contratos tienen como cláusula el pago contra entrega, es decir a la entrega de los productos finales.

Matriz FODA

Cuadro N° 13. Análisis FODA.

N.	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1	Equipo técnico, joven, dinámico, multidisciplinario y altamente capacitado	Aliados estratégicos nacionales e internacionales	Falta de compromiso y apoyo por parte de órganos de gobernabilidad	Reducción de presupuesto para el cumplimiento de actividades planteadas
2	Órganos de gobernabilidad definido	Demanda de servicios en el mercado local	No contar con equipos tecnológicos actualizados	Políticas de estado en contra de las ONG's
3	Posicionamiento en el mercado	Bajo nivel operativo de gobiernos locales y nacionales	No disponer de herramientas de evaluación	Nuevas tendencias de la Cooperación Internacional
4	Infraestructura y equipos propios	Planes y programas de estado vinculados con nuestro accionar	Falta de compromiso laboral del personal con la fundación	Demora de entes locales públicos y privados para la ejecutar proyectos
5	Estabilidad laboral para el capital humano	Alta demanda de cooperación por parte de grupos excluidos	Falta de capacitación continua del personal en todas las áreas	Falta de demanda para la ejecución de proyectos
6	Apertura para la formación académica	Nuevas tendencias del mercado hacia el consumo	Falta de incentivos al personal por metas cumplidas y horas	

		sano	extras
7	Asistencia técnica personalizada	Reconocimiento del accionar del equipo técnico.	Falta de conocimiento de otro idioma
8	Adecuado ambiente de trabajo	Mayor demanda de servicios y menor presencias otras ONG con el mismo ámbito de acción	Falta de una herramienta para el seguimiento a proyectos y propuestas presentadas
9	Remuneración salarial en forma oportuna a los colaboradores		Incumplimiento con el reglamento interno
10	Ubicación geográfica estratégica (centro del país).		
11	Organismo autónomo en toma de decisiones.		
12	Experiencia en la ejecución de proyectos y consultorías con aliados nacionales e internacionales		

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Análisis de grupo focal

En el análisis FODA, se pudo determinar aspectos muy importantes de la fundación, los mismos que administrados de una manera óptima permitirá a la organización llegar a cumplir con su objetivo de mantenerse activa y brindar servicio a los sectores más necesitados con el fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

Una vez identificado estos factores se realiza el análisis de los factores internos y externos a fin de medir el grado de impacto de los mismos.

Análisis de situación interna y externa de la fundación

Para realizar un análisis profundo de la matriz FODA, se identifica las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitirán proponer las mejores estrategias y facilitar la toma de decisiones tendientes a mejorar la competitividad de la organización a través del análisis EFI y EFE, para este efecto se utiliza una escala de ponderación valorada de 1 como el menor puntaje hasta el 5 como el de mayor importancia.

La matriz de análisis de las condiciones ofensivas la desarrollamos con una interacción entre las fortalezas y oportunidades, de donde, una vez evaluadas, se seleccionaron los 5 factores más puntuados. Utilizando la misma metodología, se realiza el análisis de la matriz de condiciones de supervivencia, evaluando a las debilidades frente a las amenazas, tomando así a los 4 elementos mejor puntuados.

Finalmente, una vez evaluados y seleccionados cada uno de factores del FODA, se desarrolla el análisis externo EFE (oportunidades – amenazas) e interno EFI (fortalezas – debilidades).

Cuadro N° 14. Matriz ofensiva

Oportunidades	Aliados estratégicos nacionales e internacionales	Demanda de servicios en el mercado local	Bajo nivel operativo de gobiernos locales y nacionales	Planes y programas de estado vinculados con nuestro accionar	Alta demanda de cooperación por parte de grupos excluidos	Nuevas tendencias del mercado hacia el consumo sano	Reconocimiento del equipo técnico.	Mayor demanda de servicios y menor presencias otras ONG con el mismo ámbito de acción	TOTAL
Fortalezas									
Equipo técnico, joven, dinámico, multidisciplinario y altamente capacitado	5	3	4	5	5	1	5	5	33
Órganos de gobernabilidad definido	4	5	1	4	5	1	5	2	27

Posicionamiento en el mercado	4	2	3	5	1	2	5	3	25
Infraestructura y equipos propios	5	5	2	4	3	3	3	5	30
Estabilidad laboral para el capital humano	1	1	1	2	3	1	5	5	19
Apertura para la formación académica	2	5	1	3	2	1	1	2	17
Asistencia técnica personalizada	3	3	3	2	1	1	1	4	18
Adecuado ambiente de trabajo	3	3	1	1	3	1	3	1	16
Remuneración salarial en forma oportuna a los colaboradores	1	1	1	1	1	1	1	1	8

Ubicación geográfica estratégica (centro del país).	5	5	1	1	1	1	1	3	18
Organismo Autónomo en toma de decisiones.	3	5	1	4	1	1	1	1	17
Experiencia en la ejecución de proyectos y consultorías con aliados nacionales e internacionales	4	4	1	4	3	2	3	3	24
TOTAL	40	42	20	36	29	16	34	35	252

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Análisis FODA

Cuadro N° 15. Matriz de supervivencia.

Debilidades	Falta de compromiso y apoyo por parte de órganos de gobernabilidad	No contar con equipos tecnológicos actualizados	No contar con herramientas de evaluación	Falta de compromiso del personal con la Fundación	Falta de capacitación continua del personal en todas las áreas	Falta de incentivos al personal por metas cumplidas y horas extras	Falta de conocimiento de otro idioma	Falta de una herramienta para el seguimiento a proyectos y propuestas presentadas	Incumplimiento con el reglamento	Total
Reducción de presupuesto para el cumplimiento de	3	5	1	5	4	2	1	3	24	

actividades planteadas										
Políticas de estado en contra de las ONG's	5		4	2	5	3	1	3	2	25
Nuevas tendencias de la Cooperación Internacional	4	3	1	1	1	1	1	3	3	18
Demora de entes locales públicos y privados para la	5	1	1	4	1	1	5	4	1	23

ejecutar proyectos											
Falta de demanda para la ejecución de proyectos	5	1	1	5	4	1	1	1	3	22	
TOTAL	22	10	8	17	15	8	9	11	12	112	

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez
Fuente: Análisis FODA

Matriz de evaluación de factores internos EFI

Cuadro N° 16. Matriz EFI

N.	Factores críticos	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Equipo técnico, joven, dinámico, multidisciplinario y altamente capacitado	0,15	4	0,6
2	Infraestructura y equipos propios	0,08	3	0,24
3	Órganos de gobernabilidad definido	0,15	4	0,6
4	Posicionamiento en el mercado	0,08	3	0,24
5	Experiencia en la ejecución de proyectos y consultorías con aliados nacionales e internacionales	0,15	4	0,6
Debilidades				
6	Falta de compromiso y apoyo por parte de órganos de gobernabilidad	0,10	2	0,2
7	Falta de compromiso del personal con la fundación	0,10	1	0,1
8	Falta de capacitación continua del personal en todas las áreas	0,05	2	0,1
9	Incumplimiento con el reglamento interno	0,08	1	0,08
10	Falta de una herramienta para el seguimiento a proyectos y propuestas presentadas	0,06	2	0,12
Total		1		2,88

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Análisis FODA

La ponderación de la matriz EFI es de 2,82 quiere decir que las estrategias utilizadas en el accionar de la fundación hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto se han ido cumpliendo con las metas propuestas, pero aún debe tener algunas mejoras para reducir las debilidades y tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos disponibles en miras de alcanzar mejores resultados.

Si analizamos en forma particular las fortalezas podemos darnos cuenta que la experiencia y el posicionamiento en el mercado son los dos factores más importantes, los mismos que dan la pauta para proponer alternativas para la sostenibilidad de la organización.

En tanto, en lo que se relaciona las debilidades, la falta de compromiso del organismo de gobernabilidad y de personal puede constituirse en una barrera a la hora de generar e implementar nuevas propuestas para alcanzar el objetivo planteado.

Consecuentemente, a pesar de que la organización cuenta con una amplia y vasta experiencia en procesos de desarrollo rural, es necesario que el capital humano se empodere del accionar de la institución y aproveche de manera oportuna y eficiente los recursos disponibles con el cual se garantiza por una parte la estabilidad laboral de los colaboradores y por otra la continuidad y sostenibilidad de los planes, programas y proyectos encaminados en el área de influencia de fundación M.A.R.C.O.

Matriz de evaluación de factores externos EFE

Cuadro N° 17. Matriz EFE

N.	Factores Críticos	Peso	Valor	Ponderación
OPORTUNIDADES				
1	Demanda de servicios en el mercado local	0,18	4	0,72
2	Aliados estratégicos nacionales e internacionales	0,15	4	0,6
3	Planes y programas de estado vinculados con nuestro accionar	0,10	3	0,3
4	Mayor demanda de servicios y menor presencias otras ONG's con el mismo ámbito de acción	0,12	3	0,36
AMENAZAS				
5	Políticas de estado en contra de las ONG's	0,15	2	0,3
6	Reducción de presupuesto para el cumplimiento de actividades planteadas	0,1	2	0,2
7	Demora de entes locales públicos y privados para la ejecutar proyectos	0,1	1	0,1
8	Falta de demanda para la ejecución de proyectos	0,1	1	0,1
Total		1		2,68

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Análisis FODA

El resultado de esta matriz, tiene un resultado de 2,68, nos da idea que el factor externo es favorable ya que es mayor a 2,50 lo cual quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades que tenemos y explotarlas al máximo para lograr las metas propuestas.

Las alianzas estratégicas con entes nacionales e internacionales constituyen una oportunidad muy importante que debe ser aprovechada al máximo, puesto que muchas organizaciones carecen de esta ventaja, ello ha permitido que la institución fije su posicionamiento en el mercado y facilite la viabilidad de las propuestas planteadas y además hacer frente a una de las amenazas que ha debilitado a las ONG's como son las políticas que dificultan el acceso a recursos financieros de cooperantes internacionales.

Análisis documental

Con la revisión y análisis documental se ha levantado información relevante de la gestión institucional desde el año 2000 al 2015, los mismos que nos permiten encaminar las propuestas de sostenibilidad de la institución.

En el tiempo analizado se puede identificar que Fundación M.A.R.C.O., ha mantenido convenios de cooperación con organismos internacionales de Finlandia, Bélgica, Japón, Estados Unidos y alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas de nuestro país en calidad de donantes, consultorías y/o ejecutores de programas y proyectos para formular y ejecutar proyectos productivos en el ámbito agrícola, pecuario, agroindustrial, ambiental, socio económicos y financieros, manejando un presupuesto de 3.5 millones de dólares. Todos los proyectos han logrado cumplir con los objetivos planteados.

Cuadro N° 18. Proyectos ejecutados por Fundación M.A.R.C.O.

Área	Año de ejecución	Nombre del proyecto	Cooperación	Usuarios atendidos	Conflictos administrados	Tiempo (años)	Presupuesto manejado
Proyecto	2000-2011	Capacidad de innovación tecnológica	TRIAS	2500	Políticas del donante	9	1270000
Proyecto	2004-2008	Innovandes	CIP	400	Ninguno	5	350000
Proyecto	2008- 2010	Seguridad alimentaria campesina andina	FAO	120	Ninguno	4	28000
Servicio	2010	Levantamiento de línea base en 80 comunidades en el centro del país	JICA	1200	Ninguno	0,2	45000
Servicio	2011	Estudio de mercado de productos andinos	JICA	1000	Ninguno	0,1	15000
Servicio	2012	Proyecto Minka Sumac Causay	JICA	800	Mayores requerimientos a lo convenido	0,2	30000
Servicio	2008 - 2009	Apoyo a la comercialización de la	Fundación Alternativa	56	Falta de acuerdos en los beneficios	0,5	30000

		panela					
Proyecto	2011	Asistencia técnica agropecuaria	TRIAS	3600	Desacuerdo con la COAC aliada	5	0
Servicio	2011	COOPLEADER	TRIAS	75	Actualización del sistema, competencia	7	
Proyecto	2011	REDD	Embajada de Finlandia	120	Desacuerdo con movimientos indígenas	2	24000
Servicio	2012 - 2014	ISSANDES	CIP	320	Legalización de acuerdos y desembolso de fondos	0,5	24000
Servicio	Continuo	Sistemas informáticos	Fundación MARCO	75	Actualización de software, competencia	7	63500
Proyecto		Plan de manejo de paramos UNOCANT	GAD Tungurahua	670	Retraso en firma de convenios	4	129600
Servicio	2011	Estudio de mercado de productos andinos UNOCANT	FAO	250	Ninguno	0,2	30000

Proyecto	2012 - 2014	Agroforestal	CSI	500	Ninguno	3	500000
Servicio	2015	Reforestación de 8 sistemas de riego	C.P.CH	500	Ninguno	0,6	10000
Servicio	2014	Consultoría para sistemas de riego	C.P.CH	180	Ninguno	0,6	6000
Proyecto	2011	Plan de manejo de páramos	H.G.P.T	2000	Ninguno	1	100000
	2012	UNOCANT				1	100000
	2013					1	100000
	2014					1	100000
	2015					1	100000
Proyecto	2015	Plan de manejo de paramos UNOPUCH	H.G.P.T	2000	Ninguno	1	160000
Proyecto	2015	Plan de manejo de paramos Huambaló	H.G.P.T	1590	Ninguno	1	60000
Proyecto	2015	Plan de manejo de paramos Teligote	H.G.P.T	450	Ninguno	1	60000
Proyecto	2014	Plan de manejo de paramos	H.G.P.T	700	Ninguno	1	60000
	2015	Chiquicha				1	100000

Servicio	2015	Diseño de una estación hidrológica para UNOCANT, UNOPUCH Y UOCAIP	H.G.P.T / ACRACCS	6000	Ninguno	0,3	6500
Servicio	2015	Plan de turismo comunitario UNOCANT	H.G.PT	6000	Ninguno	0,3	6810
Servicio	2015 2015	Diagnostico multitemporal de las zonas de desertificación y degradación de cerro nitón en la parroquia Chiquicha	H.G.P.T	700	ninguno	0.3	6810
Servicio	2015	Línea base Suncamal	CODESPA	30	ninguno	0,3	1500
Proyecto	2015	Plantación de árboles nativos en Huacona San Isidro	HERMANOS JESUITAS	20	ninguno	0.015	3000
Servicio	2015 2015	Formando emprendedores	VISION MUNDIAL	40	ninguno	0,005	5000

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Revisión documental

CAPÍTULO III

PRODUCTO

Propuesta estratégica de diversificación de fuentes de financiamiento para la Fundación M.A.R.C.O.

En este capítulo se diseña la propuesta estratégica para la diversificación de fuentes de financiamiento para la sostenibilidad de la Fundación M.A.R.C.O., mismo que nos permitirá tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo.

En la actualidad las organizaciones, empresas, emprendimientos y negocios grandes, medianos y pequeños enfrentan el gran reto de la sostenibilidad en el tiempo, debido a la presencia de las crisis financieras, inequidades sociales y económicas, la escasez de recursos naturales disponibles y los desafíos de los avances de la ciencia y tecnología, por lo cual deben crear y aplicar estrategias innovadoras, adaptativas y orientadas al futuro, garantizando la reducción de los impactos negativos y el desarrollo a corto, mediano y largo plazo (Joyce & Paquin, 2016; Nikolaevich et al., 2015).

La propuesta estratégica planteada está basada en la teoría de negocios Business Model Canvas, el mismo que permite una adecuada planificación de sus actividades logrando así excelentes resultados financieros. Para ello es necesario

identificar eficientemente las tácticas y estrategias con miras a mantener a competitividad y sostenibilidad del emprendimiento (Nikolaevich et al., 2015).

Elementos que lo conforman

La propuesta estratégica se diseña en función de los fines de la Fundación M.A.R.C.O., y analizando el entorno económico, político y social en la zona que se desenvuelve la organización. El plan está constituido por los siguientes elementos:

- Antecedentes
- Objetivos
- Marco filosófico
- Descripción y diagnóstico institucional
- Alineación estratégica
- Plan de sostenibilidad financiera enfocado a levantar fondos
- Fuentes de fondeo
- Plan operativo

Premisas para su implementación

Pertinencia. - el plan estratégico contribuye a la toma de decisiones acertadas para la sostenibilidad de la Fundación M.A.R.C.O.

Viabilidad. - el documento responde a las necesidades de la organización y está elaborado en función de los fines para los que fue creada Fundación M.A.R.C.O., la experiencia de la misma y las tendencias y exigencias del mercado actual.

Aplicabilidad. - la propuesta es aplicable a las características filosóficas, organizativas y técnicas de la Fundación M.A.R.C.O.

Evaluación. - el plan está sujeto a las evaluaciones necesarias en relación al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Implementación

Para la implementación de la propuesta por parte de los directivos y colaboradores de la Fundación M.A.R.CO., se propone las siguientes premisas:

- Compromiso del cuerpo directivo y la dirección de la institución para la aplicación del plan propuesto;
- Participación activa de los colaboradores, usuarios y agentes externos directamente relacionados con la fundación en las diferentes etapas de implementación del plan propuesto, que garantice el logro de los resultados planteados;
- Seguimiento y evaluación de la implementación del plan en cada etapa;
- Socialización a todos los involucrados de los resultados alcanzados.

La propuesta se estructura a partir de los datos obtenidos en el capítulo anterior en el cual se analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a partir del cual se generan líneas estratégicas a seguir.

Desarrollo de la propuesta

Propuesta estratégica de diversificación de fuentes de financiamiento para la Fundación M.A.R.C.O.

Antecedentes

La fundación M.A.R.CO., es una institución de carácter privada sin fines de lucro, creada el 13 de enero del año 2000 con Acuerdo Ministerial No. 0570, otorgado por el Ministerio de Bienestar Social en aquella época hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social. Esta institución nace con la necesidad de aportar a la reducción de los índices de pobreza en la provincia de Chimborazo y del centro del país.

Para cumplir con su finalidad, la fundación ha brindado servicios de calidad a los sectores rurales que contribuyan al desarrollo socioeconómico, ambiental sostenible del área de influencia de la institución. Para ello, ha realizado alianzas estratégicas con cooperantes internacionales y entes nacionales públicos y privados considerados como actores de desarrollo.

Dentro de su accionar la institución ha ejecutado proyectos productivos en las líneas del agro, ambientales, informativas y en el área de las microfinanzas. Durante los últimos años, la fundación ha mantenido convenios con el Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, para la ejecución y seguimiento de proyectos de esa provincia, además se está vinculando en los procesos de consultoría con varias instituciones especialmente del sector público.

Introducción

El Plan estratégico para la diversificación de fondos de la Fundación M.A.R.CO., constituye en una herramienta que determina ventajas competitivas para la formulación y puesta en marcha de estrategias en el marco de su misión y objetivos, orientado a satisfacer las demandas de usuarios y clientes maximizando los recursos disponibles que permitan consolidar y proyectar la gestión organizacional.

El plan estratégico, se orienta fundamentalmente viabilizar los procesos de toma de decisiones en la búsqueda permanente de eficacia y eficiencia organizacional, mediante la armoniosa integración de su filosofía de gestión, expresada en la visión, con los planes a corto, mediano y largo plazo.

Como proceso, la Planificación Estratégica de la Fundación M.A.R.CO., constituye un conjunto dinámico de acciones concertadas y consensuadas de sus actores, que se dirige a asimilar y provocar cambios en su entorno; y, la necesaria identificación y adopción de variaciones en la cultura interna, que evidencie las ejecutorias en una equilibrada combinación de creatividad y talento, con la acción material expresada en la satisfacción de las demandas de usuarios y clientes.

La propuesta ha sido elaborada en base a las necesidades del grupo objetivo y de quienes conforman la institución, mediante la aplicación de un grupo focal y el análisis documental, mismos que se desarrollaron en dos momentos importantes, el primero orientado a levantar la información secundaria existente sobre la oferta, demanda de los productos y servicios y el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, y en segunda instancia, a través de la revisión de documentos se obtuvieron datos relevantes sobre la experiencia en la implementación y ejecución de proyectos, programas de la fundación y su posicionamiento en el mercado.

Posteriormente, con la participación de la mayoría de los actores que son parte de la institución se procedió a realizar un taller para la socialización y aprobación formulación del plan estratégico en el que se identificaron y priorizaron los proyectos y acciones de mayor incidencia para ser trabajados en el plan operativo para el año 2019 -2024.

Objetivos

General

Contribuir a la sostenibilidad financiera y permanencia en el tiempo de la fundación M.A.R.C.O., a través del diseño del plan estratégico que permita la captación de recursos económicos.

Específicos

- Levantar y analizar el diagnóstico situacional de la fundación M.A.R.C.O.
- Determinar las líneas estratégicas e indicadores de gestión aplicables a la institución.
- Diagramar el plan de fondeo y el plan operativo ajustables a las necesidades de los usuarios, clientes y colaboradores de la fundación.

Marco filosófico

Misión

La Fundación Minga para la Acción Rural y la Cooperación - M.A.R.CO., contribuye al desarrollo sostenible de nuestros beneficiarios y clientes con proyectos, productos y servicios de calidad con un equipo solidario, comprometido.

Visión

Ser una organización sostenible y líder en sus procesos de intervención con responsabilidad social y ambiental que contribuye a lograr una sociedad más justa e incluyente.

Valores corporativos

- Trabajo en equipo. - Respeto a la diversidad de criterios y la búsqueda analítica y crítica hacia un objetivo común.
- Solidaridad. - Ambiente equilibrado de trabajo en los roles y funciones asignados con apoyo mutuo.
- Transparencia. - Uso eficiente y eficaz de los recursos en beneficio de la institución.
- Puntualidad. - Conducta y compromiso del equipo humano para el cumplimiento oportuno de: normas, políticas y procesos.
- Igualdad. - Aplicación de normas, políticas y acciones, sin distinciones con nuestros colaboradores y usuarios.
- Responsabilidad. -Convicción para el cumplimiento de los compromisos y objetivos institucionales.
- Respeto. - Aceptación del equipo en su forma natural.
- Conocimiento. - Autoformación intelectual para vencer los desafíos.

Descripción y diagnóstico institucional

Corresponde en el análisis FODA, identificar los factores internos y externos que pueden constituirse en factor de éxito o fracaso para la fundación, en base a los atributos empresariales denominados Fortalezas y las posibilidades de mejora identificadas en las Oportunidades.

Cuadro N° 19. Fortalezas identificadas dentro de la Fundación M.A.R.C.O.

N.	Fortalezas
1	Equipo técnico, joven, dinámico, multidisciplinario y altamente capacitado
2	Órganos de gobernabilidad definidos
3	Posicionamiento en el mercado
4	Infraestructura y equipos propios
5	Estabilidad laboral para el capital humano
6	Apertura para la formación académica
7	Asistencia técnica personalizada
8	Adecuado ambiente de trabajo
9	Remuneración salarial en forma oportuna a los colaboradores
10	Ubicación geográfica estratégica (centro del país).
11	Organismo autónomo en toma de decisiones.
12	Experiencia en la ejecución de proyectos y consultorías con aliados nacionales e internacionales

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Trabajo de campo, grupos focales

Cuadro N° 20. Oportunidades identificadas para la Fundación M.A.R.C.O.

N.	Oportunidades
1	Aliados estratégicos nacionales e internacionales
2	Demanda de servicios en el mercado local
3	Bajo nivel operativo de gobiernos locales y nacionales
4	Planes y programas de estado vinculados con nuestro accionar
5	Alta demanda de cooperación por parte de grupos excluidos
6	Nuevas tendencias del mercado hacia el consumo sano
7	Reconcomiendo del accionar del equipo técnico.

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Trabajo de campo, grupos focales

Cuadro N° 21. Debilidades identificadas dentro de la Fundación M.A.R.C.O.

N.	Debilidades
1	Falta de compromiso y apoyo por parte de órganos de gobernabilidad
2	No contar con equipos tecnológicos actualizados
3	No disponer de herramientas de evaluación
4	Falta de compromiso laboral del personal con la fundación
5	Falta de capacitación continua del personal en todas las áreas
6	Falta de incentivos al personal por metas cumplidas y horas extras
7	Falta de conocimiento de otro idioma
8	Falta de una herramienta para el seguimiento a proyectos y propuestas presentadas
9	Incumplimiento con el reglamento interno

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Trabajo de campo, grupos focales

Cuadro N° 22. Debilidades identificadas dentro de la Fundación M.A.R.C.O.

N.	Amenazas
1	Reducción de presupuesto para el cumplimiento de actividades planteadas
2	Políticas de estado en contra de las ONG's
3	Nuevas tendencias de la Cooperación Internacional
4	Demora de entes locales públicos y privados para la ejecutar proyectos
5	Falta de demanda para la ejecución de proyectos

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Trabajo de campo, grupos focales

El documento se complementa con otra herramienta para contar con un análisis situacional mucho más detallado y pormenorizado, ya que en ciertas ocasiones se pueden obviar ciertos elementos. De ésta manera se formula un análisis de competitividad sistémica, basado en las ventajas competitivas de Porter, que analiza a la cadena productiva bajo los siguientes aspectos: Laboral, logística y conectividad, comercialización, financiamiento, innovación y desarrollo, capacitación, certificación y calidad, y, emprendimiento, clasificando los elementos del diagnóstico en dos tipos, potencialidades y restricciones, siendo las primeras todo factor de éxito y la segunda los factores de riesgo o fracaso.

Cuadro N° 23. Ventajas competitivas de la Fundación M.A.R.C.O.

Potencialidades	Restricciones
Laboral	
<ul style="list-style-type: none">• Se cuenta con el equipo técnico acorde a las necesidades del mercado.• Programas de pasantías con estudiantes de las universidades nacionales y de organismos de voluntariados de Estados Unidos.• La actividad es generadora de fuentes de trabajo local.	<ul style="list-style-type: none">• Escasa capacitación al talento humano.• Poco empoderamiento de los procesos de la institución.
Logística y conectividad	
<ul style="list-style-type: none">• Cuentan con equipos e infraestructura adecuada	<ul style="list-style-type: none">• Reducción de presupuestos para el cumplimiento de las actividades planteadas.
Comercialización	
<ul style="list-style-type: none">• Cuentan con posicionamiento en el mercado	<ul style="list-style-type: none">• Carencia de estrategias de marketing.
Financiamiento	
<ul style="list-style-type: none">• Aliados estratégicos nacionales e internacionales.	<ul style="list-style-type: none">• Políticas gubernamentales dificultan mantener alianzas con cooperantes internacionales.• Cooperantes internacionales han buscado otros destinos como el continente africano para la entrega de recursos económicos.
Innovación y Desarrollo	
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia en la ejecución de proyectos y consultorías con aliados nacionales e	<ul style="list-style-type: none">• Falta de una herramienta para el seguimiento a proyectos y propuestas presentadas.

internacionales.

Capacitación

- Equipo técnico, joven, dinámico, multidisciplinario y altamente capacitado.
 - Falta de capacitación continua del personal en todas las áreas.
-

Certificación y Calidad

- Mayor demanda de servicios y menores presencias otras ONGs con el mismo ámbito de acción.
 - Falta de una herramienta para el seguimiento a proyectos y propuestas presentadas.
-

Emprendimiento

- Planes y programas del estado vinculados con el accionar de la Fundación.
 - Demora de entes locales públicos y privados para la ejecutar proyectos y propuestas
-

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Análisis FODA, talleres de trabajo

Alineación estratégica

Cuadro N° 24. Alineación estratégica.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
O1. Demanda de servicios en el mercado local		A1. Políticas de estado en contra de las ONG's
O2. Aliados estratégicos nacionales e internacionales		A2. Reducción de presupuesto para el cumplimiento de actividades planteadas
O3. Planes y programas de estado vinculados con nuestro accionar		A3. Demora de entes locales públicos y privados para la ejecutar proyectos y propuestas
O4. Mayor demanda de servicios y menor presencias otras ONGs con el mismo ámbito de acción		A4. Falta de demanda para la ejecución de proyectos
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Equipo técnico, joven, dinámico, multidisciplinario y altamente capacitado	(F1, F4, F5 - O1, O2, O3, O4) Construir un portafolio de productos y/o servicios enfocados a consultorías, planes de capacitación y asistencia técnica, en las áreas agropecuarias, agroindustrial, ambiental y de microfinanzas.	
F2. Infraestructura y equipos propios		
F3. Órganos de gobernabilidad definido	(F4 - O1, O3, O4) Diseñar e implementar un plan	(F1, F3, F5 - A2) Gestionar alianzas estratégicas con

F4. Posicionamiento en el mercado	de comercialización y marketing	instituciones locales, nacionales e internacionales para la
F5. Experiencia en la ejecución de proyectos y consultorías con aliados nacionales e internacionales	(F4 - O1, O4) Construir un sistema de información que contenga datos de identificación y principales demandas de los posibles clientes, aliados y/o cooperantes.	operatividad de productos diseñados.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Falta de compromiso y apoyo por parte de órganos de gobernabilidad		
D2. Falta de compromiso laboral del personal con la fundación	(D2, D3, D4 - O1, O4) Implementar un plan de capacitación enfocadas en el desarrollo profesional, relaciones humanas e inteligencia emocional del capital humano que permita contar con un equipo técnico competitivo, eficiente, efectivo y empoderado del marco filosófico de la institución.	(D5 - A3, A4) Diseñar herramientas que permitan monitorear y evaluar la gestión de comercialización y acceso a fondeo de proyectos y propuestas presentadas a las diferentes instituciones, en base a indicadores previamente establecidos.
D3. Falta de capacitación continua del personal en todas las áreas		
D4. Incumplimiento con el reglamento interno		
D5. Falta de una herramienta para el seguimiento a proyectos y propuestas presentadas		
Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez		
Fuente: Análisis FODA, talleres de trabajo.		

Líneas estratégicas

Las líneas estratégicas identificadas de manera participativa, se desprenden del análisis de competitividad y el FODA que se alinean a la misión, visión institucional. Las líneas u objetivos estratégicos aportan desde su espacio individual y en su conjunto de manera colectiva a la consecución los objetivos y metas planteadas por la fundación M.A.R.C.O.

- Construir un portafolio de productos y/o servicios enfocados a consultorías, planes de capacitación y asistencia técnica, en las áreas agropecuarias, agroindustrial, ambiental y de microfinanzas.
- Diseñar e implementar un plan de comercialización y marketing.
- Construir un sistema de información que contenga datos de identificación y principales demandas de los posibles clientes, aliados y/o cooperantes.
- Gestionar alianzas estratégicas con instituciones locales, nacionales e internacionales para la operatividad de productos diseñados.
- Implementar un plan de capacitación enfocadas en el desarrollo profesional, relaciones humanas e inteligencia emocional del capital humano que permita contar con un equipo técnico competitivo, eficiente, efectivo y empoderado del marco filosófico de la institución.
- Diseñar herramientas que permitan monitorear y evaluar la gestión de comercialización y acceso a fondeo de proyectos y propuestas presentadas a las diferentes instituciones, en base a indicadores previamente establecidos.

Para construir la propuesta, se definen las metas e indicadores que permitan la medición de impactos y resultados, resumiéndose la siguiente tabla:

Cuadro N° 25. Metas e indicadores de los objetivos estratégicos.

Objetivo estratégico	Indicadores	Metas quinquenales
<p>Construir un portafolio de productos y/o servicios enfocados a consultorías, planes de capacitación y asistencia técnica, en las áreas agropecuarias, agroindustrial, ambiental y de microfinanzas.</p>	<p>Número de productos y/o servicios que integran el portafolio</p>	<p>Al término del año 2019, se cuenta con 10 productos y/o servicios diseñado, con un incremento anual del 10% hasta el año 2023</p>
<p>Diseñar e implementar un plan de comercialización y marketing</p>	<p>Monto de venta anuales en dólares</p>	<p>Para el primer semestre del año 2019, se cuenta con un plan comercial y de marketing implementado.</p> <p>Al término del año 2019, se comercializan los 10 productos y/o servicios con un incremento anual del 10% hasta el año 2023.</p>
<p>Construir un sistema de información que contenga datos de identificación y</p>	<p>Número de cliente registrados y contactados</p>	<p>A diciembre del año 2019, se cuenta una base de datos de al menos 200 posibles clientes, con un incremento anual del 10% hasta el año 2023.</p>

principales demandas de los posibles clientes, aliados y/o cooperantes.	Número de aliados y/o cooperantes contactados	Al finalizar el año 2019, se cuenta con una base de datos de 50 aliados y/o cooperantes, con un incremento anual del 10% hasta el año 2023.
Gestionar alianzas estratégicas con instituciones locales, nacionales e internacionales para la operatividad de productos diseñados.	Número de alianzas estratégicas realizadas Número de proyectos y propuestas financiadas Monto de recursos financieros captados en dólares.	A diciembre del año 2019 se presenta al menos 5 propuestas de financiamiento tanto a organismos internacionales, nacionales y locales, con un incremento anual del 10% hasta el año 2023.
Implementar un plan de capacitación enfocadas en el desarrollo profesional, relaciones humanas e inteligencia emocional del capital humano que permita contar con un equipo técnico competitivo, eficiente, efectivo y empoderado del marco filosófico	Número de planes de capacitación propuestos Número de planes de capacitación ejecutados Número de personas capacitadas.	Anualmente se capacitan al 100% de los colaboradores de la fundación al menos en un tema relacionado desarrollo profesional, relaciones humanas e inteligencia emocional.

de la institución.

Diseñar herramientas que permitan monitorear y evaluar la gestión de comercialización y acceso a fondeo de proyectos y propuestas presentadas a las diferentes instituciones, en base a indicadores previamente establecidos.

Número de herramientas diseñadas y aplicadas

Al primer semestre del año 2019, se cuenta con al menos una herramienta a ser aplicada de evaluación en cada área.

Anualmente se revisarán la utilidad y efectividad de la herramienta de medición disponible.

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Matriz alineación estratégica

Plan de sostenibilidad financiera enfocado a levantar fondos

El plan de acción para la sostenibilidad financiera de propuesta se basa en identificar actividades concretas que permitan acceder a recursos económicos a través de alianzas estratégicas con donantes, cooperantes internacionales e instituciones de carácter nacional y local. En este contexto, se propone el siguiente modelo de gestión:

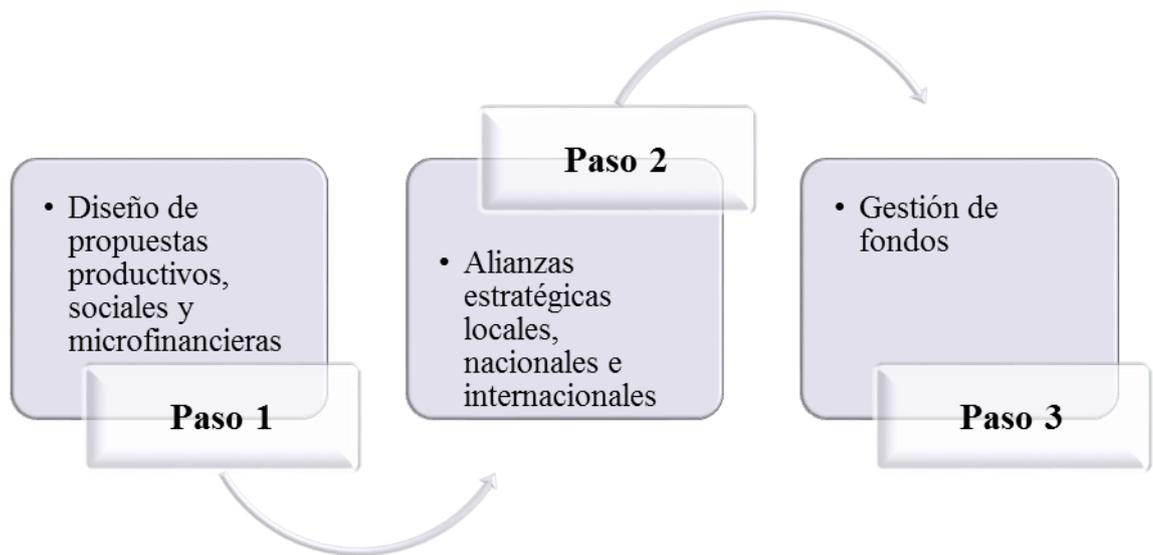


Gráfico N° 8. Modelo de gestión para implementar el plan de levantamiento de fondos

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Trabajo de campo

En el Ecuador, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana MREMH, es la entidad responsable de regular y controlar el accionar de las instituciones cooperantes provenientes de otros países, evaluando su impacto, aporte en la sostenibilidad de planes, programas y proyectos financiados en varias localidades de nuestro país (Secretaría de Cooperación Internacional, 2018).

Cuadro N° 26. Fuentes de fondeo acreditados por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.

Tipo	Nombre	Vigencia del convenio	Ámbito de acción	Nombre del proyecto
Cooperantes Internacionales	Agencia de Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo AECID	2014 – 2018 (ampliable)	Nacional	Fortalecimiento del sistema de Investigación, desarrollo e innovación.
	Cooperación Técnica Alemana GIZ Ecuador	2017 - 2020	Esmeraldas, Napo, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Loja y Zamora.	Programa aumento de la resiliencia frente al cambio climático a través de la protección y el uso sostenible de ecosistemas frágiles. ProCamBio II.
	Agencia de Cooperación Internacional del Japón JICA	Julio 2017 hasta 45 meses	Región costera del Ecuador	Proyectos para la construcción de ciudades seguras y resiliencia contra desastres por terremotos y tsunamis.
	Sistema de Naciones Unidas PMA	2011 – 2018 (ampliable)	Áreas prioritarias Azuay, Loja, Pichincha, El Oro.	Fortalecimiento de la resiliencia de las comunidades ante los efectos adversos del cambio

				climático con énfasis en seguridad alimentaria y consideraciones de género FORECCSA
Sistema de Naciones Unidas OPS	2015 – 2018 (ampliable)	Morona Santiago: Sucúa, Taisha, Méndez y Twinza.		Mejoramiento de la salud de grupos de población en situaciones de vulnerabilidad.
Sistema de Naciones Unidas UNICEF	2017 – en vigencia	Nacional		Campaña de prevención del abuso sexual.
Sistema de Naciones Unidas FAO	2017 - 2019	Nacional		Asistencia técnica al MSP en el desarrollo e implementación de guías alimentarias basadas en alimentos (GABA) del Ecuador.
Agencia Italiana de Cooperación al Desarrollo AICD	2018 - 2021	Esmeraldas		Mujer y discapacidad
Fundación Suiza de Cooperación al Desarrollo SWISSAID	2009 – en vigencia	Tungurahua		Proyecto de desarrollo local Tungurahua
Cooperative for assistance and relief everywhere, INC-CARE	2016 - 2019	Esmeraldas, Manabí, El Oro.		Respuesta ante el zika en Ecuador y Perú.

Organizaciones Gubernamentales (Nacionales y Locales)	No	HIAS Ecuador (ACNUR, PMA)	2016 – en vigencia	Azuay, Carchi, Esmeraldas, Guayas, Imbabura, Sucumbíos, Santo Domingo, Pichincha.	Modelo de graduación: programa de acompañamiento a familias en necesidad de protección internacional para que puedan superar situaciones de extrema pobreza a través de la generación de medios de vida sostenible.
		World Vision Ecuador (World Vision Internacional)	2011 - 2023	Manabí, Esmeraldas, Imbabura, Los Ríos, Cotopaxi, Chimborazo, Tungurahua y Bolívar.	Desarrollo potencial y la tierra protección de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Adaptado de Secretaría de Cooperación Internacional, 2018.

Además de las mencionadas en el cuadro anterior se cuenta con los siguientes organismos internacionales acreditados en el Ecuador:

- Representación alto comisionado de las Naciones Unidas para los refugiados (A.C.N.U.R.)
- Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura (U.N.E.S.C.O.)
- Fondo de las Naciones Unidas para la infancia (U.N.I.C.E.F.)
- Organización Panamericana de la salud / Organización Mundial de la salud (O.P.S/O.M.S.)
- Banco Mundial (B.I.R.F.)
- Fondo de población de las Naciones Unidas (U.N.F.P.A.)
- ONU-Mujeres
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito (UNODC)
- Organización de Estados Americanos (O.E.A.)
- Banco Interamericano de Desarrollo (B.I.D)
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (I.I.C.A.-O.E.A.)
- Tribunal de justicia de la Comunidad Andina
- Asociación de Empresas de Telecomunicaciones del acuerdo subregional Andino (A.S.E.T.A.)
- Corporación Andina de Fomento (C.A.F.)
- Instituto Iberoamericano del Patrimonio Natural y Cultural (I.P.A.N.C.)
- Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (I.L.D.I.S)
- Organización Internacional para las migraciones (O.I.M.)
- Organización Latinoamericana de Energía (O.L.A.D.E.)
- Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS)
- Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL)
- Organización de Estados Iberoamericanos (OIE) (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2019).

Cuadro N° 27. Plan de levantamiento de fondos y alianzas estratégicas.

Categoría de donante / cooperantes / alianzas	Actividades	Responsables
Donantes / Cooperantes internacionales	Contacto y seguimiento vía correo electrónico	
	Preparar y coordinar visitas de los coopeantes a la fundación.	
	Coordinar visitas a las oficinas sedes en Ecuador	
	Organizar e invitar a eventos especiales en el que se de a conocer la labor desarrollada y el aporte al desarrollo de los beneficiarios.	Directorio
	Buscar donantes y cooperantes que tengan como estrategias donaciones on-line.	Director Ejecutivo
Alianzas estratégicas	Crear contactos con institucionesa afines en el quehacer de la institución a través de visitas y entrega de propuestas	
	Buscar alianzas con los GAD`s y Ministerios del Estado para ejecución de planes, programas y proyectos.	
	Invitar a instituciones aliadas a visualizar el trabajo desarrollado por la institución y los logros alcanzados en los diferentes programas y proyectos ejecutados por la institución.	

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Trabajo de campo.

Basado en la experiencia de la Fundación M.A.R.C.O., la disponibilidad de fuentes de financiamiento con Cooperantes y las necesidades de la población de las provincias de Chimborazo y Tungurahua estipuladas en los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, se propone los posibles proyectos que aporten al desarrollo socio económico de las localidades en mención.

Cuadro N° 28. Matriz de proyectos

No.	Proyecto	Cooperante Nacional / Internacional	Plazo			Monto USD
			Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (3 años)	Largo plazo (5 años o más)	
1	Programa de investigación y desarrollo para la industrialización de productos agropecuarios de la provincia de Chimborazo	Agencia de Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo AECID		X		500.000,00
2	Establecimiento de una escuela de capacitación para la protección y uso sostenible de ecosistemas en la provincia de Chimborazo	Cooperación Técnica Alemana GIZ Ecuador	X			100.000,00

3	Formación de escuela de capacitación para la prevención del abuso sexual para niños y adolescentes de la provincia de Chimborazo	Sistema de Naciones Unidas UNICEF		X	300.000,00
4	Programa de capacitación para la incidencia en la reducción del nivel de desnutrición de la población rural de la provincia de Chimborazo	Sistema de Naciones Unidas FAO	X		200.000,00
5	Proyecto de desarrollo rural integral de la provincia de Tungurahua	Fundación Suiza de Cooperación al Desarrollo SWISSAID		X	1.000.000,00
6	Proyecto de educación y protección de niños, adolescentes y jóvenes de la provincia de Chimborazo	World Vision Ecuador (World Vision Internacional)		X	500.000,00

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Basado de la matriz de proyectos ejecutados por Fundación M.A.R.C.O.

Plan operativo

El Plan Operativo anual tiene como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos estratégicos; convierte los propósitos en pasos claros y a los objetivos en metas evaluables a corto plazo.

Cuadro N° 29. Plan de ejecución de la propuesta estratégica.

Objetivo Estratégico	Planes / Programas / Proyectos	Actividades	Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V
Construir un portafolio de productos y/o servicios enfocados a consultorías, planes de capacitación y asistencia técnica, en las áreas agropecuarias, agroindustrial, ambiental y de microfinanzas.	Planes de capacitación y asistencia técnica integral en áreas agrícola, pecuaria, agroindustrial, ambientales y microfinanzas.	Estudio de mercado: Segmentación de mercado; Levantamiento de necesidades;	X				
	Programas de consultoría en áreas agrícola, pecuaria, agroindustrial, ambientales y microfinanzas	Diseño de productos y/o servicios.	X				

		Identificar el nicho de mercado	X					
Diseñar e implementar un plan de comercialización y marketing.	Plan de comercialización y marketing para la fundación	Definir estrategias	X					
		Capacitar a los colaboradores de la institución	X	X	X	X	X	
		Conformar un equipo de ventas	X	X	X	X	X	
Construir un sistema de información que contenga datos de identificación y principales demandas de los posibles clientes, aliados y/o cooperantes.	Programa sistemático para la generación de base de datos	Diseñar una plataforma básica para manejar bases de datos	X					
		Validar la herramienta	X					
		Designar responsable para la administración de la herramienta	X					
Gestionar alianzas estratégicas con instituciones	Proyectos de capacitación y asistencia técnica en	Generar contacto con las instituciones nacionales e internacionales que	X	X	X	X	X	

locales, nacionales e internacionales para la operatividad de productos diseñados.	áreas agrícola, pecuaria, agroindustrial, ambientales y microfinanzas	trabajen en el mismo ámbito de acción.					
		Presentar propuestas	X	X	X	X	X
		Dar seguimiento a las propuestas presentadas	X	X	X	X	X
Implementar un plan de capacitación enfocadas en el desarrollo profesional, relaciones humanas e inteligencia emocional del capital humano que permita contar con un equipo técnico competitivo, eficiente, efectivo y empoderado del marco filosófico de la institución.	Plan de capacitación interna enfocadas en el desarrollo profesional, relaciones humanas e inteligencia emocional	Identificar claramente los productos y servicios que oferta la institución	X				
		Identificar el área geográfica de influencia de la institución	X				
		Diagnosticar el nivel de conocimientos de los participantes	X				
		Identificar las principales necesidades de capacitación.	X				
		Implementar los planes de	X	X	X	X	X

		capacitación.				
Diseñar herramientas que permitan monitorear y evaluar la gestión de comercialización y acceso a fondeo de proyectos y propuestas presentadas a las diferentes instituciones, en base a indicadores previamente establecidos.	Diseño de herramientas de monitoreo, evaluación y seguimiento de proyectos.	Identificar indicadores a ser evaluados	X			
		Identificar planes, programas y proyectos ejecutados	X			
		Diseñar herramientas de evaluación	X			
		Validación de la herramienta	X			
		Aplicación de la herramienta	X	X	X	X

Elaborado por: Susy Monserrath González Suárez

Fuente: Matriz de objetivos estratégicos

CONCLUSIONES

Las Organizaciones No Gubernamentales, se han constituido en entidades formales sin fines de lucro y con el compromiso de aportar al cambio social, ecológico, ambientalista y promover el desarrollo económico de las zonas rurales del Ecuador.

En función al mejoramiento de los índices de pobreza y extrema pobreza en el Ecuador difundidos a nivel mundial por parte del Gobierno Nacional los cooperantes han decidido brindar apoyo técnico y económico a otras regiones del mundo entre las encontramos a los países africanos y consecuentemente el retiro de nuestro país.

La Fundación M.A.R.C.O, durante los últimos años viene desarrollando sus actividades productivas con limitados recursos económicos para la ejecución de proyectos de desarrollo rural por la ausencia de cooperantes internacionales, debido a la promulgación del Decreto No. 193, que tiene por objeto la supervisión y control de las operaciones de Fundaciones, Corporaciones y ONG`s, dificultando el acceso a fondeo con instituciones extranjeras.

El plan estratégico para la diversificación de fuentes de financiamiento a las actividades ejecutadas por la fundación M.A.R.C.O., garantiza la sostenibilidad de la institución, estabilidad laboral de los colaboradores y la continuidad en el

aporte al desarrollo socio económico rural y bienestar de las áreas de influencia de la organización.

La propuesta, ha sido revisada, analizada y aprobada por el directorio, equipo técnico y beneficiarios de la fundación M.A.R.C.O., validando de esta manera este trabajo investigativo.

RECOMENDACIONES

Un factor que afecta al trabajo de las Organizaciones No Gubernamentales, es la poca o nula socialización con la sociedad de las actividades, aportes y resultados obtenidos en su intervención, lo que trae como consecuencia dificultades e inestabilidad en sus acciones desarrolladas; por lo tanto es necesario que las ONG cuenten con un adecuado sistema de difusión de los procesos encaminados.

Al considerarse relevante el aporte que brindan las Organizaciones No Gubernamentales en los procesos de la mejorar la calidad de vida de las familias indígenas campesinos en el Ecuador, es necesario plantear a la Asamblea Nacional, propuestas de políticas públicas que garanticen la consecución de fuentes de financiamiento para programas y proyectos que promuevan el desarrollo socio económico.

La implementación de la propuesta estratégica de diversificación de fuentes de financiamiento para la Fundación M.A.R.C.O., debe contar con una adecuado proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación, con la participación de todos los involucrados, de manera que se tomen los correctivos necesarios en el tiempo adecuado y garantizar de esta manera el cumplimiento de los objetivos planteados.

Una vez implementada y evaluada en los aspectos cuantitativos y cualitativos de la propuesta estratégica, los resultados deben ser socializadas con otras instituciones que persigan el mismo objeto social, a fin de que sea tomada como

una herramienta de gestión referente para la sostenibilidad de los procesos de desarrollo socio económico local.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, A., & Pezantes, L. (2011). Propuesta de Modelo de Gestión para las ONG (Organizaciones no Gubernamentales) sin fines de Lucro, enfocadas en el ámbito del Desarrollo, Educación y Servicios Social, en la provincia del Azuay. Cuenca.
- Asamblea Nacional de la Republica del Ecuador. (2018). *Reforma a la Constitución de la República del Ecuador* (Registro Oficial 449 del 20-Oct-2008). Quito, Ecuador: Asamblea Constituyente.
- Asamblea Nacional de la Republica del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Participación Ciudadana* (Registro Oficial 175 del 20-abr-2010). Quito, Ecuador: Asamblea Constituyente.
- Aznar, P., Ull, M., Martínez, M., & Piñero, A. (2014). Core Competencies for Sustainability: an Analysis from the Disciplinary Dialogue. *Sociedad Española de Pedagogía*, 1-17.
- Barbé, E. (1995). *Relaciones Internacionales*. Madrid: Tecnos.
- Barranquero, A. (2014). Comunicación, cambio social y ONG en España. Pistas para profundizar en la cultura de la cooperación desde los nuevos Movimientos Comunicacionales. *El caso del 15M. COMMONS*, 24.
- Bassols, M. (2014). La racionalización de la Administración local en el marco de la sostenibilidad financiera: panorama general. *Cuadernos de Derecho Local (QDL)*, número 34, 21 - 48.
- Bermejo, R. (2014). Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis. Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: E-BOOK.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, N° 35, 1-30.

- Da Silva, N., & Natal, A. (1996). Las ONGs, un Mundo de Diversidad: diferencias en desafíos organizacionales. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*.
- Escobar, J., & Bonilla, F. (2017). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuaderno Iberoamericano de Psicología*, volumen 9, número 1, 51 - 67.
- Estenssoro, F. (2015). El Ecodesarrollo como concepto precursor del desarrollo sustentables y su influencia en América Latina. *UNIVERSUM Vol. 30* , 81-99.
- Di Pietro, L. (2000). Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local. 50.
- Fernández, L., & Geba, N. (2005). Contabilidad Social y Gestión en ONGs. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 2-20.
- Fundación M.A.R.C.O. (2017). Plan estratégico, 4.
- García, J. (2008). Implementación del Modelo de Gestión de Costos en base a actividades (ABC) en Organizaciones sin fines de lucro / Caso: Centro sobre Derecho y Sociedad - CIDES. Quito.
- Gómez, S. (2000). Organizaciones Rurales en América Latina. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 28.
- González, S. (2014). *La gestión financiera y el acceso a financiamiento de la PYMES del sector comercio en la ciudad de Bogotá..* Tesis de posgrado. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Goodstein, L., Nolan, T., & William, J. (1998). Planeación estratégica aplicada. Santa Fé de Bogotá: McGRAW-HILL, INC.
- Gudynas, E. (2003). *Ecología, Economía y Ética del desarrollo sostenible*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw W-Hill.

- INEC. (2016). Reporte de Pobreza y Desigualdad – Diciembre 2016 . Quito: INEC.
- Instituto de Comunicación y Desarrollo. (2014). *Estudio regional sobre los mecanismos de financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil en América Latina*.
- Joyce, A., & Paquin, R. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 1 - 13.
- Kayatama, R. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa*. Lima: Universidad Garcilaso de la Vega.
- Kong, J., & Moreno, J. (2014). *Influencia de las fuentes de financiamiento en el desarrollo de las MYPES del Distrito de San José – Lambayeque en el período 2010-2012*. Tesis de pregrado. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Krohling, M. (2015). A comunicação na gestão da sustentabilidade em organizações brasileiras. *Mediterranean Journal of Communication vol. 6(nº2)*, 32-65.
- Linares, H., & Morales, G. (2014). Del desarrollo turístico sostenible al desarrollo local. Su comportamiento complejo. Pasos. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, volumen 12, número 2 , 453 - 466.
- López, J., & Hinacpié, S. (2015). Campos de acción colectiva y las ONG de Derechos Humanos. Herramientas teóricas para su análisis. *Sociológica*, 37.
- López, T., & Cano, M. (s.f.). EL FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. Investigadoras del I.I.E.S.C.A.
- Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=d2PCJ51_LwYC&oi=fnd&

pg=PA9&dq=libro+de+planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=h7M1dvYgng&sig=vVH9JLR5bYUq8Ef_r91nEyblXCQ#v=onepage&q=libro%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false

Martínez, N. (2012). Reseña metodológica sobre grupos focales. *Reseña metodológica*, número 9, 47 - 53.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (21 de 03 de 2019). *Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/representaciones-de-organismos-internacionales-acreditados-en-el-ecuador/>

Morales, M. (2006). El desarrollo local sostenible. *Economía y Desarrollo*, 1-12.

Moreno, A., & Vélez, N. (2011). Tesis de pregrado. Diseño de un plan estratégico del talento humano que contribuya a mejorar los procesos empresariales y de talento humano en la empresa colombiana de software y hardware COLSOF S.A. del municipio de Cota (Cundinamarca). Bogotá.

Morocho, V. (Abril de 2011). Proyecto de escuela Regional de formación política de liberes Sierra sur para la Confederación Nacional de Organizaciones Campesinas, indígenas y negras de Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1304/1/TESIS%20VAM.pdf>

Nikolaevich, M., Nikolaevich, G., Jur'evna, I., Sozrykoevna, S., & Zafitovna, A. (2015). The Innovative Business Model Canvas in the System of Effective Budgeting. *Asian Social Science*, Volúmen 11, No. 7, 290- 296.

Noguera, M., Álvarez, C., Merigó, J., & Urbano, D. (2015). Determinants of female entrepreneurship in Spain: an institutional approach. *Computational and Mathematical Organization Theory*. 21 (4), 341-355.

Núñez, M. (2007). Las variables: estructura y función en la hipótesis. *Investigación Educativa* , 163 - 179.

- Ojeda, M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *Revista de Investigación Educativa* 16, 1-11.
- Ortiz, F. (2014). *Fuentes de financiamiento y su incidencia en la rentabilidad de las microempresas familiares, productoras de artículos de cuero de la parroquia rural de Quisapincha del cantón Ambato*. Tesis de pregrado. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Palacios, L. (2010). Dirección estratégica. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7K5JDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA60&dq=planes+estrat%C3%A9gicos+%2Bmodelos&ots=CCXKBZdIIv&sig=WvAQFUjFuIG8HKgxv3GYZTXtUfc#v=onepage&q=planes%20estrat%C3%A9gicos%20%2Bmodelos&f=false>
- Pardo, C. (2014). Indicadores de sostenibilidad turística aplicados al patrimonio industrial y minero: evaluación de resultados en algunos casos de estudio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* N.º 65, 11-36.
- Pimentel, L. (1999). Introducción al concepto de la Planificación Estratégica. *Introducción al concepto de la Planificación Estratégica*, (págs. 1-13).
- Romero, M. (2013). *El presupuesto en una Organización Sin fines de Lucro*. Córdoba.
- Romero, M. (2013). *El Presupuesto en una organización sin fines de lucro*. Córdoba: XXXVI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES.
- Sachs, J. (2014). *The Age of Sustainable Development*. New York: Columbia University Press.
- Sainz, J. (2017). El plan estategico en la práctica. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=69YzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=planes+estrat%C3%A9gicos+%2Bmodelos&ots=z2qBlt yzCA&sig=T_vsAPX8iDg_0drp93V3bTi9Z1I#v=onepage&q&f=false

- Sanabria, N., Acosta, J., & Rodríguez, G. (2015). Condiciones para la innovación, cultura organizacional y sostenibilidad de las organizaciones. *Universidad de Medellín, Semestre Económico, volumen 18, No 37*, 157-176.
- Secretaría de Cooperación Internacional. (2018). *I Feria de Cooperación Internacional*.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2007 - 2021*. Quito; Ecuador: SENPLADES.
- Secretaría Nacional de la Gestión de la Política. (2013). Reglamento para el funcionamiento del SUIOS. Nueva Política, Movimientos Sociales: El accionar de la ciudadanía, 2-16.
- Sepulveda, R., Claudia, I., Gutiérrez, R. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 73, 33–50. doi: 1315-9984.
- Soriano, A. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diálogos* 14, número 13, 19 - 40.
- Tejada, J. (2014). Las Dimensiones de la Sociedad Civil. POLIS.
- Tello, L. (2014). *Financiamiento del capital del trabajo para contribuir al crecimiento y desarrollo de la micro y pequeña empresas comerciales en el distrito de Pacasmayo*. Tesis de pregrado. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Torres, M., Salazar, F., & Paz, k. (2014). Métodos de recolección de datos para una investigación. Universidad Rafael Landívar, Boletín electrónico N. 3 , 1- 25.
- Yeasmin, N. (2016). The Determinants of Sustainable Entrepreneurship of Immigrants in Lapland: En Analysis of Theoretical. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(1), 129-159.

ANEXOS

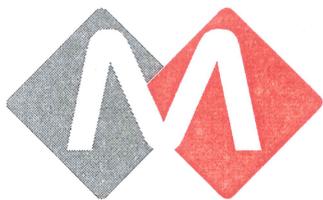
Anexo 1. Guía estructurada para aplicación en trabajo en grupos focales

		UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA		 FUNDACION MARCO <small>creando capacidad empresarial</small>			
		MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA, COHORTE 3					
GUÍA DE GRUPOS FOCALES DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DE LA FUNDACIÓN M.A.R.C.O.							
<p>Presentación: En el Ecuador, durante los últimos años el Gobierno ha implementado una serie de instrumentos jurídicos para la regulación y control de las ONG's, el mismo que ha debilitado en cierta forma el accionar de las ONG's, ello ha generado inconvenientes e incertidumbre en los diversos actores involucrados en el trabajo que desempeñan este tipo de instituciones, llegando incluso a que varias de ellas cierren sus operaciones, en tal razón se plantea desarrollar una propuesta estratégica que permita diversificar las fuentes de ingreso de la Fundación M.A.R.C.O., como herramienta para la sostenibilidad financiera institucional, de sus colaboradores y los usuarios.</p>							
<p>Fecha:</p>							
# participantes		Cargo / función / área	Instrucción		Edad		
			Item	#	Item	#	
Hombres			Básica		18 a 30		
			Primaria		31 a 40		
			Bachillerato		41 a 50		
			Superior		51 en adelante		
Mujeres			Básica		18 a 30		
			Primaria		31 a 40		
			Bachillerato		41 a 50		
			Superior		51 en adelante		
<p>Temas a abordar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce el marco filosófico de Fundación M.A.R.C.O? 2. Cómo su trabajo aporta al cumplimiento del marco filosófico de la institución? 3. Identifique claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización? <table border="0" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">a. Fortalezas</td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">c. Debilidades</td> </tr> </table> 						a. Fortalezas	c. Debilidades
a. Fortalezas	c. Debilidades						

a. Oportunidades	d. Amenazas
<p>4. Cómo califica el grado de efectividad para el cumplimiento de programas, planes y proyectos dentro de la institución:</p> <p>5. Cómo es el proceso de toma de decisiones dentro de su organización?</p> <p>6. ¿Conoce los niveles de sostenibilidad, competitividad de los programas, planes y proyectos desarrollados en la institución?</p> <p>Si su respuesta anterior es positiva, cómo califica:</p> <p>7. ¿Enumere cuántos programas, planes y proyectos innovadores cuenta la institución, en los últimos 5 años?</p> <p>8. Qué prácticas de responsabilidad social identifica en los programas, planes y proyectos implementados?</p>	
<p>9. ¿Conoce las principales fuentes de financiamiento de los programas, planes y proyectos de la institución?</p>	
<p>Conclusiones:</p>	
<p align="center">Gracias por su colaboración</p>	

Anexo 3. Archivo fotográfico, grupos focales.





FUNDACIÓN MARCO

creando capacidad empresarial

MINGA PARA LA ACCIÓN RURAL Y LA COOPERACIÓN

Riobamba, septiembre 23 del 2019
DE-FM-Of.Nº.128-2019

Ingeniera
Jacqueline Peñaherrera
DIRECTORA DE POSGRADOS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
Presente.-

De mi consideración:

Yo, Ingeniero CARLOS ALBERTO FALCONÍ UQUILLAS, portador de la cédula de identidad número 0601303118, en mi calidad de Director Ejecutivo de la Fundación Minga para la Acción Rural y la Cooperación M.A.R.C.O., en respuesta al oficio s/n del 08 de septiembre del 2018, en el que la Ing. Susy Monserrath González Suárez solicita desarrollar el trabajo de investigación previo a la obtención de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria de la Universidad Tecnológica Indoamérica en nuestra institución, me permito comunicar lo siguiente:

En reunión de Directorio, efectuado el 23 de septiembre de 2019, se procede a analizar el trabajo de investigación titulado "PROPUESTA ESTRATÉGICA DE DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA LA FUNDACIÓN M.A.R.C.O.", concluyendo que la propuesta contiene argumentos válidos, por tanto permitirá:

- Aplicar en la gestión de nuevas líneas de acción dentro de nuestra institución.
 - Gestionar recursos financieros para la ejecución de planes, programas y proyectos futuros
 - Mejorar el servicio brindado a las organizaciones rurales y campesinos con las que trabajamos.
- Enriquecer el repositorio bibliográfico de la fundación M.A.R.C.O.

Por lo expuesto consideramos aceptar la investigación realizada y felicitar a la Ing. Susy Monserrath González Suárez por el esfuerzo y contribución para el adelanto de nuestra organización.

Con mi consideración y estima.

Atentamente,

Mgs. Ing. Carlos Falconí U.
DIRECTOR EJECUTIVO
FUNDACIÓN M.A.R.C.O.

OFICINA PRINCIPAL: