

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA
FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL PARA PROPONER LA MEJORA
DEL PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL Y DISEÑAR EL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL COMO UNA HERRAMIENTA DE APOYO DE SU
GESTIÓN**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
GERENCIA EMPRESARIAL**

FRANKLIN EDISON QUISHPE CONDOR

ingas.ingenieria@gmail.com; franklin.quishpe01@epn.edu.ec

Director: MEJÍA GUZMÁN KLÉBER HERNÁN

klever.mejia@epn.edu.ec

2016

DECLARACIÓN

Yo, Franklin Édison Quishpe Córdor, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Franklin Édison Quishpe Córdor

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Franklin Quishpe Cóndor,
bajo mi supervisión.

Kléber Hernán Mejía Guzmán

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso que ha permitido al darme la vida de realizar este trabajo, a mi madre Santísima la siempre Virgen María que ha abierto corazones en personas para que se pueda concluir esta tesis, a mi esposa Paulina, mi hija Angélica que más que mi familia, fieles amigas, mi inspiración, amor y fortaleza para continuar en busca de la excelencia y por último a toda la Fundación Hermano Miguel (FHM), que gustosa ha accedido abrirme sus puertas para realizar este trabajo demostrando su compromiso al proporcionarme todo documento que solicite, así como, el tiempo suficiente para las incontables reuniones para concluir con este análisis, dentro de la FHM a la Lcda. Verónica Suárez, la Sra. María Eugenia Paredes y el Lcdo. Kléber Bonilla Msc. Miembros del Directorio de la Fundación; a mis padres Julio y Elena que contribuyeron con su cariño y preocupación, a mi familia.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, la Virgen Santa María que permanecen siempre a mi lado, quienes me dieron una segunda oportunidad en la que puedo ser más humano, a mis fieles amigas, compañeras, mi adoración y amor de mi vida mi gran esposa y mi maravillosa hija: Paulina y Angélica, así como, a mis compañeros de lucha, todas aquellas personas con algún tipo de discapacidad que he conocido y conoceré a lo largo de mi vida, animo que todo lo podemos.

Quien sabe QUÉ, siempre descubre el CÓMO porque Dios lo lleva de la mano y sobre todo DISCAPACIDAD, no es sinónimo de INCAPACIDAD.

A la vida por ser tan maravillosa, por enseñarme a ser paciente y nunca rendirme, no nací con opción a rendirme solo con una, opción de VENCER.

F. Franklin Quishpe

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	vi
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
2 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	6
2.1.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE.....	9
2.1.1.1 Siete preguntas sugeridas por (thompson et al, 2012).....	11
2.1.1.2 Herramienta analítica de las cinco fuerzas.....	12
2.1.1.3 Planeación estratégica.....	16
2.1.2 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA IMPLÍCITA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
2.1.3 CANALES DE COMUNICACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA.....	20
2.1.4 BALANCED SCORE CARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	21
2.2 INDUSTRIA.....	24

2.2.1 FUNDACIÓN.....	24
2.2.2 CLIENTE	24
2.2.3 DESEMPEÑO DE EMPRESAS SIN FINES DE LUCRO.	25
2.2.4 DISCAPACIDAD.....	26
2.2.5 REHABILITACIÓN	28
3 METODOLOGÍA	30
4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	34
4.1 DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA) DE LA FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL.....	34
4.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	39
4.2.1. COMPONENTES DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA FUNDACIÓNHERMANO MIGUEL (SERVICIO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL).....	39
4.2.2 DESARROLLO DE LAS SIETE PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL.	40
4.4. NUEVA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2016 – 2020 PARA LA FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL	46
4.4.1. VISIÓN GENERAL	48
4.4.2. MISIÓN	48
4.4.3. OBJETIVOS Y METAS.....	48

4.4.4.	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	50
4.4.5.	ACTIVIDADES IMPORTANTES QUE SE DEBE REALIZAR:	51
4.4.6	PLANES Y PROGRAMAS:	53
4.4.7	POLÍTICAS Y VALORES	53
4.4.7.1	Rehabilitación integral	53
4.4.7.2	Valores rectores	54
4.4.8	LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:	55
4.4.9	PLAN DE NEGOCIOS:	57
4.4.9.1	Relaciones con clientes	57
4.4.9.2	Fuentes de ingreso	58
4.4.9.3	Recursos clave	59
4.4.9.4	Actividades clave:	59
4.4.9.5	Asociaciones clave.	60
4.4.6.6	Estructura de costos	61
4.5	Definición del Balanced Score Card para la Fundación Hermano Miguel	61
4.5.1	Identificación del funcionamiento de la organización	61
4.5.5.	Definición del Cuadro de Mando Integral para la Fundación Hermano Miguel.	66
4.6.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	70
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
5.1.	CONCLUSIONES:	72

5.2. RECOMENDACIONES:	74
REFERENCIAS	78
ANEXOS	84
ANEXO A- Planificación actual 2015-2017 Fundación Hermano Miguel	85
ANEXO B- Plan operativo de la planificación estratégica 2015-2017 (Vigente)	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Modelo de administración estratégica	7
Figura 2- Herramienta analítica modelo de competencia de cinco fuerzas	14
Figura 3- Trabajadores FHM conocedores administración estratégica, enero 2016 (%)....	35
Figura 4 - Componentes del micro ambiente de la Fundación Hermano Miguel	39
Figura 5 - Herramienta analítica Modelo de Competencias de Cinco Fuerzas.....	42
Figura 6- Estructura de la organización.....	56
Figura 7– Mapa de procesos de la Fundación Hermano Miguel	62
Figura 8 - Identificación de la jerarquía y de las vinculaciones entre la organización con las unidades estratégicas de negocio.	63
Figura 9. Mapa estratégico de Perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la FHM..	65
Figura 10 - Cuadro de mando Integral de la FHM página home (inicio) en MS Excel.....	67
Figura 11 - Cuadro de Mando Integral de la Fundación Hermano Miguel Definición de objetivos financieros.....	68
Figura 12 - Cuadro de Mando Integral de la Fundación Hermano Miguel MS Excel Seguimiento de indicador DONAPLUS periodo ene-dic. 2016 perspectiva financiera	69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen del diseño y medios de recopilación y análisis de datos	32
Tabla 2-. Número de trabajadores FHM concedores administración estratégica, enero 2016.....	34
Tabla 3- Trabajadores FHM concedores administración estratégica, enero 2016 (%)	35
Tabla 4- Análisis de la Administración estratégica actual.	37
Tabla 5- Identificación de oportunidades y amenazas	50
Tabla 6- Listado y clasificación de los indicadores de acuerdo a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral CMI para la “Fundación Hermano Miguel”	64

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A- Planificación actual 2015-2017.....	85
ANEXO B- Plan operativo de la planificación estratégica 2015-2017.....	103

RESUMEN

El presente estudio se realiza en la Fundación Hermano Miguel (FHM), ubicada en el norte de la ciudad de Quito, es una organización sin fines de lucro que brinda servicios de rehabilitación integral a personas con algún tipo de discapacidad, especialmente de escasos recursos económicos. Esta organización posee un plan estratégico definido desde hace algunos años atrás el cual lo han ido actualizando, pero ha experimentado un estancamiento en su crecimiento, así como muchas otras en el Ecuador (Ministerio Coordinador de Política Económica MCPEC, 2013).

Según la bibliografía revisada esto se atribuye en su mayoría a que las organizaciones no aplican eficientemente la administración estratégica (Hill 2011, Fred 2008).

El objetivo de este trabajo es el análisis de la administración estratégica de la FHM, centrándose en sus componentes principales: planificación estratégica actual, plan operativo vigente y su ejecución. Esto se hace sobre la base de lastres preguntas que sugiere el autor(Thompson et al, 2012),¿Dónde estamos? ¿A dónde vamos?, Y ¿Cómo llegamos?(2.6 y 2.7 de la tesis).

El resultado de este trabajo busca establecer una diferente planificación estratégica, que permita alcanzar la visión planteada. Para el efecto, como herramienta de apoyo, se propone su Cuadro de Mando Integral. La propuesta del plan estratégico se realiza partir del análisis ambiente externo aplicando el método

de las siete preguntas que propone(Thompson et al, 2012), mencionado más ampliamente en el punto 2.3.2. Con el resultado de este análisis se propone un plan estratégico alternativo, que será o no implementado según decisión de la alta gerencia. Estos hallazgos y el desarrollo del plan estratégico se tratan en el capítulo análisis y discusión de resultados. Al finalizar se sugiere la herramienta que permita poner en práctica esta planificación, el llamado Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card o CMI), detallado más ampliamente en el punto 2.6, y definido en el capítulo 4. Estas herramientas permitirán a la alta gerencia medir constantemente la consecución de los objetivos, así como, contar con indicadores y hacer progresos permanentes para de esta manera implementar eficazmente la estrategia formulada.

Palabras clave: Administración estratégica, indicadores, cuadro de mando integral.

ABSTRACT

The present study was performed on Brother Miguel Foundation (FHM), located in the north of the city of Quito, is a nonprofit organization that provides comprehensive rehabilitation services to persons with disabilities, especially low income. This organization has a strategic plan defined some years ago which have been updated ago but has stagnated in its growth, as well as many others in Ecuador (Economic Policy Coordinator Ministry MCPEC, 2013)

According to the literature reviewed this is attributed mostly to organizations not efficiently apply strategic management (Hill 2011, Fred 2008).

The aim of this work is the analysis of strategic management of FHM, focusing on its main components: current strategic planning, current operating plan and its implementation. This is done on the basis of three questions suggested by the author (Thompson *et al*, 2012), Where are we? Where are we going?, and How did we get? (2.6 and 2.7 of the thesis).

The result of this work seeks to establish a different strategic planning that achieves the proposed vision. For this purpose, as a support tool, the Balanced Scorecard is proposed. The proposal of the strategic plan is from the external environment analysis using the method of the seven questions proposed by (Thompson *et al*, 2012), widely mentioned in paragraph 2.3.2. With the result of this analysis an alternative strategic plan, which will be or not implemented by senior management decision is proposed. These findings and the development of the

strategic plan are discussed in the analysis and discussion of results chapter. At the end of the tool to implement this plan, the so-called Balanced Scorecard (Balanced Score Card or CMI), elaborated in more detail in section 2.6, and defined in Chapter 4. These tools allow senior management to constantly measure the achievement of objectives, as well as have indicators and make permanent progress to effectively implement the strategy formulated.

Keywords: Strategic Management, indicators, balanced scorecard.

1 INTRODUCCIÓN

El Ministerio Coordinador de Política Económica MCPEC (2013), según la publicación “El desarrollo económico del Ecuador” señala “muchas organizaciones en el Ecuador han llegado a un punto en donde su crecimiento se ha detenido”.

Entre estas organizaciones está la Fundación hermano Miguel (FHM), ya que su crecimiento desde hace varios años, se ha detenido y alcanzar la visión planteada años atrás se ha convertido en algo casi imposible.

La Fundación Hermano Miguel atiende desde 1984 a más de 2,000 pacientes anuales entre niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, en su mayoría de escasos recursos, que no han encontrado como acceder al aparato gubernamental para ser atendidos en sus necesidades de salud.

Esta organización se ha mantenido con un presupuesto equilibrado gracias a la autogestión y aportes de aliados estratégica (Paredes, 2016). Según datos del directorio en este año 2016 los recursos financieros están en un nivel crítico, lo que se confirma en los diversos informes presentados. Este déficit no permite que existan los recursos económicos para subvencionar terapias a personas de escasos recursos económicos, evitando que puedan acceder a nivel de vida mejor a través de su recuperación en la rehabilitación, transformándose estos en una carga muy pesada para su familia y en general para el país.

La necesidad de ayudar para que esta Fundación continúe con su labor, se convierte en una obligación moral y de vida. Como una alternativa a esta necesidad se realiza el presente estudio, cuyo objetivo es: analizar la administración estratégica de la Fundación Hermano Miguel para proponer la mejora de su plan estratégico actual y diseñar el cuadro de mando integral como una herramienta de apoyo de su gestión.

Diagnosticar la planificación estratégica actual de la FHM, permite conocer si la estrategia con la que se busca conquistar la visión planteada es realmente una estrategia ganadora (Thompson *et al*, 2012; Porter 2006)

Con el resultado del diagnóstico se procede a formular una planificación estratégica diferente que se ajusta a la organización, así como, a la industria donde esta compete, determinada esta característica del plan estratégico en el análisis de ambiente interno y externo.

Se diseña el Cuadro de Mando Integral, que es una herramienta de gestión (Kaplan & Norton, 2009), ya que permite la implantación de la estrategia implícita en la planificación estratégica, proporcionando indicadores de gestión, importantes para que la Fundación Hermano Miguel alcance su visión planteada.

(Thompson *et al*, 2012), manifiesta: “Cuando una compañía avanza, los administradores de todo tipo de organizaciones pequeños negocios de propiedad familiar, empresas en rápido crecimiento, organizaciones sin fines lucrativos y las

corporaciones multinacionales más importantes del mundo enfrentan las mismas tres preguntas centrales: ¿Cuál es nuestra situación actual?, ¿Hacia dónde queremos ir? y ¿Cómo vamos a llegar?”. En base a estas tres preguntas, se examina las causas que afectan el crecimiento de la Fundación. De acuerdo a Thompson et al. (2012), para que una organización haya detenido su crecimiento, es porque la alta dirección debe tener alguna respuesta errónea o incompleta a las tres preguntas. Por lo tanto estas razones nos llevan a: Analizar la planificación estratégica, principal componente de la administración estratégica (Wheelen, 2007), a fin de proponer los ajustes correspondientes para que esta planificación estratégica modificada pase las tres pruebas de estrategia (Thompson et al, 2012) y se cuente con una estrategia ganadora (estrategia competitiva), que para Porter (2006), una estrategia ganadora, permite ubicar a la organización en un buen lugar en la industria para hacer frente a las 5 fuerzas competitivas presentes en el ambiente industrial, así como, enfrentar las amenazas y tomar ventaja de estas. Esta realidad, se confirma, cuando luego de indagar en ocho Fundaciones de características similares a la organización objeto de estudio, se determina que el 100% no conoce de administración estratégica, realidad que puede estar afectando su crecimiento.

Este estudio adopta las metodologías y herramientas sugeridas por Thompson *et al.* 2012 y Porter 2006 debido a que el 75% de las unidades estratégicas de negocio - UEN de la Fundación Hermano Miguel, buscan el lucro para beneficio social, a través del proyecto de reciclaje “Yo reciclo”, el laboratorio de órtesis y

prótesis, terapia ocupacional, terapia del lenguaje. Las utilidades de estas UEN son destinadas en su totalidad a subvencionar las terapias de personas con algún tipo de discapacidad de escasos recursos económicos. Y conforme a lo expresado por la fundadora y Directora Ejecutiva de la FHM “La fundación es una empresa de beneficio y acción social”(Paredes, 2016). Por lo indicado, se considera a esta organización como una empresa, por lo que se adopta los conceptos y metodología sugeridos por (Thompson et al, 2012) para el presente estudio. Esto se ratifica, según una entrevista mantenida en la Escuela Politécnica Nacional (Unda, Entrevista, 2016), la industria: Son todos los actores que en su capacidad productiva tienen una tecnología muy similar; los conceptos y metodologías de Porter y Thompson se puede aplicar en cualquier organización por ser conceptos genéricos incluso en fundaciones (Unda, Entrevista, 2016). Lo anterior, justifica el uso de la herramienta analítica del modelo de las cinco fuerzas de Porter, ya que permite analizar el ambiente de la organización en los sentidos que permite esta herramienta (Ver 2.1.1), así mismo, esta herramienta ayuda a visualizar nuevas técnicas para formular una estrategia competitiva y ganar una posición en el mercado que le permita hacer frente a estas fuerzas competitivas y sacar provecho de ellas (Porter 2006).

En diciembre de 1984, con la autorización del Ministerio de Bienestar Social y el Acuerdo 1932, nace la Fundación Hermano Miguel. Esta organización brinda el servicio de rehabilitación integral a todo tipo de personas, especialmente a aquellas de escasos recursos económicos, adultos y niños, con algún tipo de

discapacidad siguiendo los ideales de su Fundadora y Directora Ejecutiva, la Sra. María Eugenia Paredes.

1.1 PLANTEAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio se enfoca en investigar cuál de las respuestas de las tres preguntas planteadas por (Thompson et al, 2012), son erróneas o incompletas que impiden que esta organización siga creciendo. Para este efecto se analizan los componentes de la administración estratégica descritos por (Wheelen, 2007), tales como: el plan estratégico actual, la ejecución del plan estratégico actual (plan operativo) y evidencias de objetivos estratégicos alcanzados. Con el resultado de este análisis, proponer mejoras al plan estratégico, así como proponer una herramienta que permite poner en práctica la planificación estratégica, es el Cuadro de Mando Integral.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Para Wheelen (2007) la administración estratégica conduce a la organización a conquistar su visión. Para conseguir este objetivo los administradores deben formularse y conocer las respuestas a las preguntas:

“¿Dónde se encuentra la organización ahora?, ¿Dónde esperamos que esté?

¿Dónde estará en un año?, ¿en 2, en 5, en 10 años?”

Fred (2008), define la administración estratégica como un arte y la ciencia mediante la cual se formula e implementa estrategias para permitir que una organización logre sus objetivos. Para Chiavenato (2001), la administración estratégica es un amplio conocimiento de la organización (¿qué tenemos en la empresa?), del ambiente externo y el desarrollo de estrategias para aprovechar las oportunidades estratégicas y atenuar las amenazas presentes (¿qué hacer y cómo conciliar las variables involucradas?).

Wheelen (2007), plantea que la administración estratégica está presente en los siguientes elementos: análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, evaluación y control (Figura 1). Este autor, define a la administración estratégica como el conjunto de acciones y decisiones administrativas que determinan el destino a largo plazo de una organización para lo cual se debe hacer un análisis ambiental, la formulación de una estrategia ganadora (planificación estratégica a largo plazo), y la implementación de esta; así

como, la evaluación, control y retroalimentación constante de la misma. Lo manifestado se presenta en el gráfico siguiente:

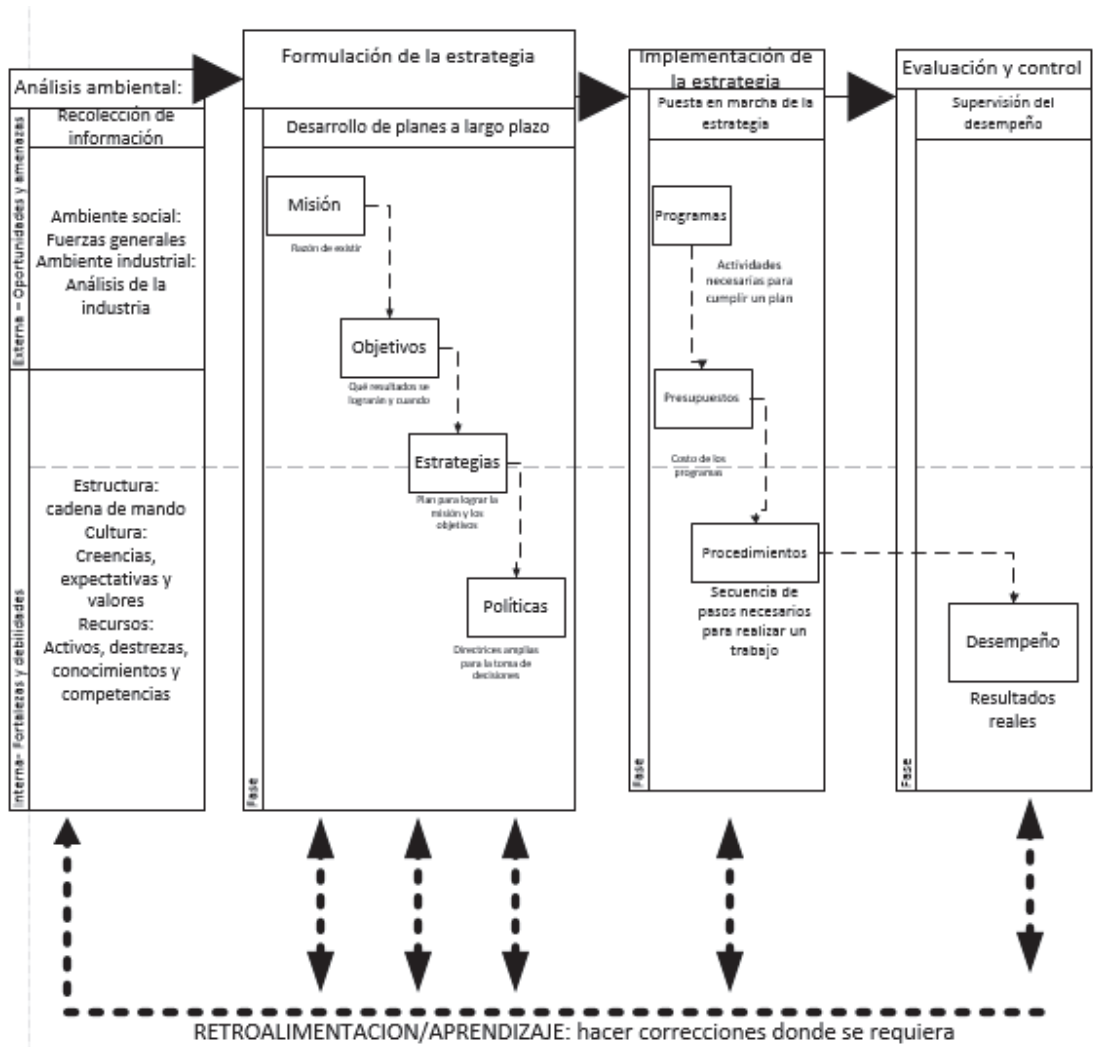


Figura 1-Modelo de administración estratégica
(Wheelen, 2 007,pág. 11)

Gonzalo (2006) expresa que la administración estratégica se basa en el conocimiento interno y externo de la organización, por lo que define a la administración estratégica como “analizar primero y definir después las posibles

trayectorias que puede seguir la empresa, se comienza analizando los escenarios futuros en los que la empresa pueda estar. Esta tarea comprende evaluar los recursos propios y los de la competencia, que hoy en día abarca tanto a las empresas nacionales como a las que actúan desde cualquier parte del planeta.”

Thompson *et al.* (2012), define la administración estratégica como el conocimiento de la organización, así como de su gestión, para estar claro en todo momento en dónde está la organización, hacia donde se dirige (visión) y cuál es la estrategia elegida que se transformará en la vía para contestar la meta (visión). En este sentido formula tres interrogantes: “1. ¿En dónde estamos?, 2. ¿A dónde vamos?, 3. ¿Cuál es el camino?”, (P1, P2, P3).

Los autores mencionados, concuerdan en que la base de la administración estratégica es el conocimiento interno y externo de la organización. Este conocimiento puede ayudar a contestar las preguntas: ¿Dónde estamos? (P1), ¿Hacia dónde vamos?, (P2) ¿Cómo debemos prepararnos para llegar hacia nuestra meta?, ¿Cuál es la estrategia adecuada para aprovechar todo nuestro potencial y lograr alcanzar nuestra meta?, ¿Qué recursos son imprescindibles para completar este viaje?, ¿Cómo vamos a llegar? (P3)

Adicionalmente, hay otros elementos vitales que se debe tener disponibles para asegurar una adecuada administración estratégica, estos elementos vitales son: el análisis del ambiente externo e interno, planificación estratégica, un sistema de evaluación y control, planificación operativa y evidencias del logro de objetivos.

Por lo tanto para hacer una adecuada administración estratégica es necesario contar con lo siguiente:

1. Alto conocimiento de la organización para contestar preguntas como: ¿En este momento la organización está obteniendo los resultados que esperaba?, ¿Si en este momento no hacemos nada, en cinco años que resultados se obtendrán?, ¿Qué cualidades tiene la organización en su interior que la hacen única y se pueden aprovechar para convertirlas en ventajas competitivas de largo plazo?
2. Análisis del ambiente externo de la organización para determinar las oportunidades, amenazas, nuevos competidores, nuevas estrategias nuevas necesidades y expectativas del cliente.
3. Un plan detallado que permita aprovechar las oportunidades y convertirlas en ventajas competitivas a través de estrategias claras.
4. Disponer de un método o herramienta para dar seguimiento y asegurar el cumplimiento de lo planificado.
5. Análisis del ambiente interno para conocer sus procesos, el sistema de administración, así como, sus interacciones y la influencia del talento humano en el éxito de la organización.

2 .1.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE

Fred (2008), define el análisis del ambiente como el análisis de todo el entorno en donde una organización opera, así como, todos los factores que pueden o no influir en el desempeño de la organización.

Para Wheelen (2007) el análisis del ambiente es la vigilancia y la evaluación constante del ambiente externo e interno para encontrar oportunidades estratégicas que al aprovecharlas permitan a la organización alcanzar su visión, así como, la búsqueda de amenazas para preparar a la organización para enfrentarlas y sacar provecho de ellas. Hill (2011) dice del análisis del ambiente: es analizar los ambientes interno y externo, para elegir estrategias adecuadas, que permitan a la organización alcanzar con éxito la visión planteada. Para Chiavenato (2001), el análisis del ambiente, es identificar todos los factores internos y externos que afectan a la organización, y debe comprender: factores tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales, demográficos y ecológicos.

Thompson *et al.* (2012) expresa: “Para comprender mejor el ambiente industrial y competitivo de una empresa, los gerentes no necesitan reunir toda la información posible y pasar mucho tiempo en su análisis. En cambio, se pueden enfocar de forma más directa en algunos conceptos precisos y herramientas analíticas para responder siete preguntas.” Ver 2.1.2

Las siete preguntas que sugiere (Thompson et al, 2012) sintetizan los siete factores del ambiente externo de una organización, así como, las metodologías expuestas por los autores mencionados líneas arriba. Este método de las siete preguntas de (Thompson et al, 2012), se usa en el presente estudio. Las razones para esta decisión están expuestas claramente en el punto 1. Introducción.

Es necesario mencionar que industria se debe entender al tipo de negocio en el cual está inmersa una organización, Por ejemplo: Zaimella del Ecuador (empresa transnacional) está en la industria de los productos de cuidado personal específicamente pañales desechables al igual que Familia Sancela, Procter &Gamble y Otelo Fabel, así como, la empresa nacional Sanitex que hacia Pompis (desaparecida en el año 2000), independiente del tamaño de la organización, todas las organizaciones participan en un tipo de industria y compiten dentro de ella por captar más clientes. La Fundación Hermano Miguel, se encuentra en la industria de los servicios relacionados con la salud. Al igual que el hospital Metropolitano, Clínica el Batán, etc., luchan por captar más y mejores clientes¹, para lo cual desarrollan estrategias de marketing, mercadeo, alianzas estratégicas con otras organizaciones, ofrecen instalaciones más cómodas y eficientes, nuevos servicios, etc.

2.1.1.1 Siete preguntas sugeridas por (THOMPSON ET AL, 2012)

Para realizar el análisis del ambiente externo de una organización, (Thompson et al, 2012)indica que:

Los gerentes encargados de la dirección de una organización deben reunir basta información acerca del ambiente externo así como de sus siete factores, pero

¹ la expresión mejores clientes hace referencia a los clientes que la organización haya definido como su mejor segmento de mercado, es decir, la Fundación define como sus mejores clientes personas con discapacidad de escasos recursos económicos; una clínica puede definir como sus mejores clientes las personas que puedan pagar sus servicios médicos en efectivo, etc.

recomienda que en lugar de reunir tanta información de cierta manera desordenadas, este autor sugiere utilizar las siguientes siete preguntas para el análisis del ambiente estratégico externo:

1. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?
2. ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?
3. ¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?
4. ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no?
5. ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?
6. ¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?
7. ¿La industria ofrece perspectivas buenas de ganancias atractivas?

Por tanto, este método de las siete preguntas a continuación mostrado es el que se utiliza en el presente estudio para analizar el ambiente estratégico externo de la Fundación Hermano Miguel.

2.1.1.2 Herramienta analítica de las cinco fuerzas

Thompson *et al.*(2012) sugiere la herramienta analítica, modelo de competencia de cinco fuerzas (Figura 2) para encontrar la respuesta a varias de estas siete

preguntas. De esta herramienta analítica del modelo de competencias de cinco fuerzas. Porter (1991), indica: “el modelo se basa en el análisis de las cinco fuerzas o factores de la competencia que operan en un sector industrial y sus consecuencias estratégicas”

Se utiliza la herramienta analítica de las cinco fuerzas porque se va a analizar un sector industrial (servicios de rehabilitación física y servicios asociados a la discapacidad); y, además por ser una herramienta de tipo genérico, es decir, se la puede utilizar en cualquier organización sea ésta con o sin fines de lucro.

Porter (1991) ratifica la decisión de utilizar la herramienta analítica de las cinco fuerzas en el presente estudio al indicar: “La herramienta analítica de las cinco fuerzas sirve para predecir la evolución de la industria”; y, predecir la evolución de la industria de los servicios de rehabilitación física y servicios asociados a personas con discapacidad es lo que se desea en primera instancia en el presente estudio para desarrollar una diferente planificación estratégica.

Las cinco fuerzas competitivas comprenden: 1) la competencia de vendedores rivales, 2) la competencia de nuevos participantes a la industria, 3) la competencia de los productores de productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los clientes. Esta herramienta permite conocer la intensidad de cada fuerza competitiva, es decir, si esta fuerza es fuerte, débil, esta característica de fuerte o débil se la define por los factores asociados a cada una de estas fuerzas, por ejemplo: se puede decir que el poder de

negociación de los proveedores es fuerte cuando éstos proveedores son específicos o escasos para un tipo de industria, pero, su intensidad disminuye y se vuelve débil cuando existe demasiados proveedores que ofrecen el mismo insumo. Gráficamente esta herramienta se presenta así:

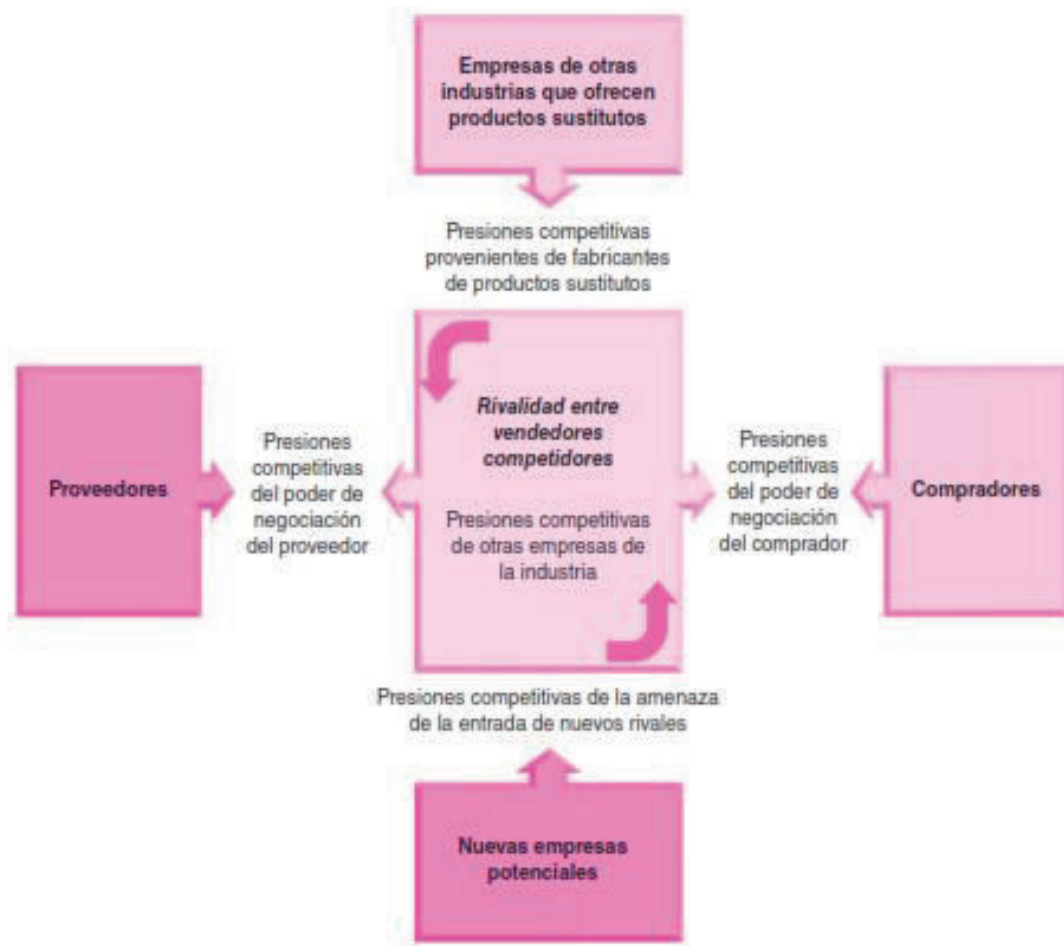


Figura 2- Herramienta analítica modelo de competencia de cinco fuerzas
(Thompson,2012, pág.55)

El análisis externo de los factores presentes en el entorno donde se desarrolla la organización, puede afectar de forma directa o indirecta a la organización. Este

análisis se enfoca en descubrir oportunidades y amenazas estratégicas del ambiente, así como identificar su intensidad. Porter (2006) dice acerca de este análisis: “el análisis de la competencia no sólo sirve para formular la estrategia corporativa, sino que contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores (acciones) y muchos otros aspectos”.

En una reunión efectuada en mayo del 2016 en la Fundación Hermano Miguel (Paredes, 2016) indica que la fundación es "una empresa de beneficio y acción social". Es una empresa de beneficio y acción social porque no existen accionistas y los recursos económicos que resultan de la recolección de donativos y emprendimientos propios, son destinados completamente a subvencionar la rehabilitación integral de personas con algún tipo de discapacidad de escasos recursos económicos.

En el presente estudio se considera a la Fundación Hermano Miguel como una empresa de beneficio y acción social, donde su producto comercializable es el servicio de rehabilitación integral, donde esta organización tiene que comercializar (Ventas y marketing) su producto (servicios de rehabilitación integral), ejecutar los servicios de rehabilitación integral y ser excelentes en sus iniciativas (operaciones) para captar suficientes recursos económicos para subvencionar las terapias de personas de escasos recursos económicos (finanzas).

2.1.1.3 Planeación estratégica

Hill (2011), define la planificación estratégica como la formulación de estrategias, que no es responsabilidad solamente de la dirección, sino que, se debe comprometer a toda la organización; es decir, si la dirección define una estrategia para competir por el liderazgo en costo, quién más idóneo para sugerir estrategias para reducir el costo de producción que las personas que día a día manejan los equipos, máquinas, manejan y conocen perfectamente el proceso.

Guajardo (1999), define la planificación estratégica como un proceso que permite a la organización definir hoy su futuro. Indica que este proceso debe ser neutral, así como, la perseverancia y el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la organización. (Porter, 2006) expresa que “la formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente es relativamente muy amplio-abarca fuerzas sociales y económicas -, aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite.”

El mismo autor se refiere a la importancia y beneficio de tener una adecuada planificación estratégica (estrategia competitiva) y sobre todo una estrategia ganadora y dice: “la meta de una estrategia competitiva de una organización consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra estas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho”. Este autor, señala que para definir una adecuada planificación estratégica o la estrategia competitiva como este autor la denomina, se debe analizar a fondo el ambiente en

donde se desarrolla la empresa u organización, para proceder a la formulación de la planificación estratégica que le permita encontrar una posición favorable en el sector industrial en donde pueda defenderse con ventaja de las fuerzas competitivas o influir en ellas para sacarles provecho.

Chiavenato (2001), concuerda con los autores Hill y Guajardo al definir la planificación estratégica como un modelo de planeación formal para la preparación de estrategias. Define la Planeación estratégica como: "...la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas".

Luego de revisar varias definiciones, se concluye que la planificación estratégica, es la planeación formal para la preparación de estrategias que permite visualizar el futuro de la organización, asegurándose un buen lugar en el sector industrial que le permita hacer frente a las cinco fuerzas competitivas presentes siempre en la industria para influir sobre estas y sacarles provecho.

2.1.2 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA IMPLÍCITA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.2.1 Prueba para determinar una estrategia ganadora

Thompson *et al.*(2012) indica las siguientes pruebas (preguntas) para determinar si una estrategia es la ganadora:

1. La prueba de ajuste ¿Qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación de la empresa?, 2. La prueba de la ventaja competitiva ¿La estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva sustentable, 3. La prueba del desempeño ¿La estrategia genera un buen desempeño?

Este autor expone un conjunto de preguntas que permiten determinar si una estrategia es ganadora o no, por ejemplo: la prueba de ajuste, permite determinar si la estrategia seleccionada se ajusta a la situación de la empresa, es decir, la estrategia seleccionada es aplicable en la organización con las fortalezas y debilidades de la misma, así como, con su cultura empresarial e infraestructura física.

Wheelen (2007,) indica que para determinar si una estrategia es ganadora: “Los eruditos en estrategia Donald Hambrick y James Fredrick, proponen que una buena estrategia tiene cinco elementos y responde a cinco preguntas”¹. Escenarios, 2.Vehículos, 3. Diferenciadores, 4. Etapas, 5. Lógica económica. Este autor, hace una fórmula para determinar si una estrategia es ganadora; en primer lugar utiliza el enfoque (elimina distracciones) al preguntar ¿dónde participamos?; define las estrategias que conquista la visión al preguntar ¿cómo llegamos aquí?; define un tipo de estrategia genérica de diferenciación, al preguntar ¿cómo ganaremos en el mercado?; propone la planificación operativa ajustada a la realidad, compromiso, cultura empresarial y recursos al preguntar ¿cuál será nuestra velocidad y secuencia de movimientos?; por último define lo que toda

estrategia ganadora debe hacer, generar una ventaja competitiva sustentable al preguntar ¿cómo obtendremos nuestros rendimientos económicos?

Fischman (2004), concuerda y resume las características y atributos de una estrategia ganadora y las denomina prácticas indispensables. Sugiere que la estrategia debe ser clara, enfocada y compartida con todos y cada uno de los miembros de la organización, que permita satisfacer las necesidades de los clientes de manera rápida y eficiente, eliminando gastos innecesarios de sobrecostos y que se alinee a la cultura de la organización.

Zea & Gutiérrez (2016, indican sobre la evaluación de la planificación estratégica: "La Evaluación de la Planificación Estratégica es necesaria para las organizaciones, de tal manera que ésta permita encontrar aquellas áreas que necesitan ser reforzadas, identificar lo que no se está haciendo y cuáles serían las líneas de acción a seguir...". Estos autores detallan la importancia de la evaluación permanente y constante de la planificación estratégica, para determinar cuáles objetivos estratégicos se están alcanzando con mayor rapidez y cuáles no para determinar alternativas y soluciones que permitan corregir los puntos débiles y fortalecerlos para alcanzar la visión planteada.

En resumen una estrategia ganadora responde fácilmente estas 9 preguntas (pruebas): 1. La prueba de ajuste ¿Qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación de la empresa?, 2. La prueba de la ventaja competitiva ¿La estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva sustentable?, 3. La prueba del

desempeño ¿La estrategia genera un buen desempeño?, 4. Prueba de precisión. ¿La estrategia es clara y enfocada? 5. Prueba de ejecución ¿la estrategia ayuda satisfacer las necesidades de los clientes con rapidez y eficiencia eliminando gastos innecesarios y sobrecostos? 6. Prueba de cultura. ¿La estrategia está alineada con la cultura de la organización con valores claros compartidos que le permiten sustentar su ventaja competitiva? 7. Prueba de estructura ¿la estrategia permite mantener una organización siempre liviana y ágil? 8. Lógica económica. ¿Cómo obtendremos nuestros rendimientos?9. La evaluación continua y permanente en cortos períodos de tiempo ¿cuáles son las metas que vamos a ir alcanzando en cortos periodos de tiempo?

2.1.3 CANALES DE COMUNICACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA

Osterwalder & Pigneur (2011), indican: Los canales de comunicación, distribución y venta, establecen el contacto entre la empresa y los clientes.

Estos canales tienen, entre otras, las funciones de: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa; permitir que los clientes compren productos y servicios específicos; proporcionar a los clientes una propuesta de valor; ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

La Fundación Hermano Miguel, organización sin fines de lucro, necesita que sus canales de comunicación distribución y venta sean eficientes para de esta manera tener un contacto personal y eficiente con el cliente a quien va dirigido los

servicios de rehabilitación integral. Estos canales son una herramienta imprescindible de la estrategia, ya que llegar a sus clientes beneficiarios y donantes, para que los primeros pueden acceder a todos los servicios que ofrece; y, los segundos (donantes), estar siempre informados del destino y la utilización de sus recursos para incrementarlos y mejorar los programas de ayuda social.

2.1.4 BALANCED SCORE CARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Kaplan & Norton (2001), manifiestan que el Cuadro de Mando Integral lleva a un mejor desempeño estratégico, que a su vez impulsa un mejor desempeño financiero. Thompson *et al.*(2012) concuerda y menciona: El marco conceptual más común para balancear los objetivos financieros con los objetivos estratégicos se conoce como cuadro de mando integral (balanced score card). Este método vincula los objetivos de desempeño financiero a objetivos estratégicos específicos que se derivan del modelo de negocios de una compañía.

Thompson *et al.*(2012), entiende muy bien que un buen desempeño estratégico se traduce en una mejor rentabilidad para la organización por ejemplo: si una organización cuyo objetivo estratégico es desarrollar una buena reputación en aspectos como calidad, precio, entrega a tiempo o excelente servicio de preventa y posventa; desarrolla una gran cantidad de clientes potenciales que quieren también beneficiarse de los atributos de esta organización, por lo tanto si existe mayor cantidad de clientes, existe mayor cantidad de ventas y mayor rentabilidad para la organización. El cuadro de mando integral permite transformar estos

objetivos estratégicos en indicadores de desempeño y vincularlos a objetivos financieros.

Kaplan y Norton (2009), definen al cuadro de mando integral como: “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, que favorecen el monitoreo y análisis de los indicadores obtenidos.”

Los creadores de la herramienta cuadro de mando integral indican que esta herramienta metodológica traduce la estrategia en un conjunto de medidas de actuación las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. Otra manera de entender esta herramienta es compararla con un mapa o un GPS, que le permite a la organización alcanzar o llegar hacia su destino (visión) sin desviarse ni perderse, para de esta manera no malgastar los pocos recursos que toda organización tiene.

González, M. F., & Suárez, F. M. (2015), concuerdan con Kaplan, Norton y Thompson *et al.*, en decir que es un método que transforma la estrategia en un conjunto de indicadores, donde se vinculan objetivos financieros como objetivos estratégicos. Este cuadro de mando integral busca abarcar los aspectos empresariales más relevantes, a través de cuatro perspectivas integradas: financiera, de los clientes, de los procesos internos y de las capacidades del personal y la organización. Este cuadro desmenuza la misión y visión de la

organización en objetivos más pequeños y alcanzables en base a las perspectivas definidas por la organización, de acuerdo a su modelo de negocio.

Debido a la flexibilidad y versatilidad de esta herramienta de adaptarse a cualquier tipo de organización; es necesario para el caso de la Fundación Hermano Miguel definir una perspectiva más a las originalmente planteadas (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje); esta es la perspectiva fiduciaria, ya que si tenemos éxito ¿cómo nos verán nuestros contribuyentes (o donantes)?, esta perspectiva sugerida también por sus creadores para organizaciones sin fines de lucro en su obra “Mapas estratégicos”(Kaplan & Norton 2009), esta perspectiva según estos autores se refiere a mantener la confianza, credibilidad y fe en el uso de los recursos, contribuyen a que los donantes decidan continuar con las donaciones o las incrementen, esto dicho de otra manera esta perspectiva se la puede entender como la confianza social.

Muñoz (2010), al referirse a la perspectiva fiduciaria, la denomina como la confianza social, y dice: “La confianza social es muy difícil de construir y, por el contrario, muy fácil de perder” por lo que sugiere este autor que se genere sólidos vínculos que acrecienten la confianza social.

Por lo tanto en el presente trabajo de investigación se utilizan las perspectivas inicialmente propuestas por Kaplan y Norton, a las que se añade la perspectiva fiduciaria cómo deben vernos nuestros donantes para alcanzar nuestra visión y cumplir plenamente nuestra misión.

2.2 INDUSTRIA

Porter (2006), indica una definición funcional de industria, como grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí. De una manera más amplia, la industria es el macro ambiente, donde están presentes competidores que fabrican productos semejantes entre sí, así como, los siete factores ambientales que afectan de forma directa o indirecta el desempeño de la organización.

2.2.1 FUNDACIÓN

Para (Wheelen, 2007) la función principal de una fundación es financiar alguna actividad de beneficio social. Siguiendo las mismas características de los ejemplos de fundaciones propuestos por este autor, la Fundación Hermano Miguel cumple con estas características ya que también financia algunos programas de beneficio social, tales como: Mi sonrisa en tus manos, Yo reciclo y la rehabilitación integral a personas con algún tipo de discapacidad de escasos recursos económicos.

“En el derecho, una fundación es una persona jurídica sin ánimo de lucro. Se trata de una organización que continúa la labor de aquel que la fundó y cumple con su voluntad solidaria” (Definición, 2016).

2.2.2 CLIENTE

La norma ISO 9000:2005 define al cliente como: “la persona u organización que recibe un producto Consumidor, usuario final, minorista, beneficiario o comprador.

Nota. El cliente puede ser interno o externo a la organización.”.

La Real Academia Española 2014, define cliente como: “Persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa”. (Román, 2005) concuerda y define al cliente como: “...es quien va a recibir el producto o servicio”

Al analizar los conceptos arriba citados y encontrarse varias coincidencias, se considera para el presente estudio el cliente como quien compra, recibe un producto o servicio y lo utiliza o compra con frecuencia. Por lo tanto, un paciente es un cliente porque utiliza frecuentemente los servicios que presta la Fundación hasta que su condición de salud mejore.

2.2.3 DESEMPEÑO DE EMPRESAS SIN FINES DE LUCRO.

(Business Wire, 2015), describe el desempeño de empresas sin fines de lucro como cumplir con la planificación, ejecución de proyectos y el desempeño de los mismos. Hill, (2011) indica: “El desempeño de empresas sin fines de lucro se resume en la eficiencia del uso de los recursos a ellas encomendadas y el logro de sus metas propuestas”, así como, de encontrar más y mejores recursos ya sea por donaciones o por operaciones de su mismo modelo de negocio. Thompson *et al.*(2012), difiere de (Hill, 2011) al mencionar que el desempeño de las organizaciones sin fines de lucro se resume en la aplicación o no de sus estrategias; y, manifiesta: “En un estudio reciente de 1.000 empresas, dependencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro en más de 50 países, 60% de los empleados clasificó sus organizaciones como deficientes en términos de aplicación de estrategias.”

El desempeño de una organización sin fines de lucro se simplifica en la utilización correcta y eficiente de todos los recursos para conseguir los objetivos previamente planteados y planificados; por lo tanto, el buen desempeño demuestra si se consiguió o no los objetivos planteados planificados.

2.2.4 DISCAPACIDAD.

Canseco (2009), indica que para el Organismo Andino de Salud–Convenio Hipólito Unanue, la discapacidad es una dificultad permanente para realizar una actividad considerada como normal, debido a secuelas irreversibles de una enfermedad congénita o adquirida e incurable. La Organización Mundial de la Salud(2016) define la discapacidad como: “un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales”.

En la entrevista mantenida en el área de rehabilitación física de la FHM se observó que se concuerda con la definición de la Organización Mundial de la Salud en relación de la discapacidad, pues para (Bonilla, 2016) “La discapacidad es cualquier limitación sea ésta física, mental, social, etc. que impide el normal desenvolvimiento social económico, que impida la autonomía propia”.

EL UNIVERSO (2016) indica: “La OEA dice que en el mundo de 500 a 600 millones de personas sufren alguna discapacidad, de las cuales el 85% no tiene

acceso a servicios de rehabilitación y 95% no acude a la escuela” y que: Ecuador tiene 12,8% de discapacitados

Según la Flacso (2016), “Existen 1’653.000 personas con discapacidad registradas en el Consejo Nacional de discapacidades (CONADIS)”. La Organización Mundial de la Salud (OMS 2016) indica que:

Más de mil millones de personas viven en todo el mundo con alguna forma de discapacidad; de ellas, casi 200 millones experimentan dificultades considerables en su funcionamiento. En los años futuros, la discapacidad será un motivo de preocupación aún mayor, pues su prevalencia está aumentando. Ello se debe a que la población está envejeciendo y el riesgo de discapacidad es superior entre los adultos mayores, y también al aumento mundial de enfermedades crónicas tales como la diabetes, las enfermedades cardiovasculares, el cáncer y los trastornos de la salud mental(Disabilities, 2016).

Aun cuando el Ecuador cuenta con un marco legal sobre discapacidades que reglamenta áreas como la salud, la vivienda, la educación, no es conocido por los/as miembros de la sociedad. Además la existencia de prejuicios no permite avanzar en el cumplimiento de los derechos de este grupo de personas.

Flacso (2012), indica acerca de la situación económica de las personas con discapacidad:

“La situación económica de las personas con discapacidad por lo general es de escasos recursos económicos, ya que se ven imposibilitadas para trabajar y tienen una frágil situación económica.

Esto les obliga a buscar organizaciones no gubernamentales que los socorran con servicios de terapia de rehabilitación física

Para asegurar la permanencia de esta organización, así como de su acción social, es necesario analizar su ambiente externo estratégico, para conocer cómo influyen las cinco fuerzas competitivas, como se mencionó en el marco teórico se utiliza en este estudio la herramienta analítica de las cinco fuerzas, ya que esta herramienta permite analizar la evolución de la industria en la cual se encuentra incluida la organización, para el presente estudio la industria es: Los servicios de salud relacionados con la discapacidad.”

2.2.5 REHABILITACIÓN

La rehabilitación física es el proceso mediante el cual se busca recuperar o reestablecer las habilidades físicas de una persona que perdió a causa de una enfermedad u otro tipo de trastornos de salud(Definición, 2016).

“Rehabilitación es el proceso que mediante métodos y técnicas se busca restablecer las habilidades físicas, intelectuales y sociales a una persona que las perdió por causas de alguna enfermedad o algún tipo de trastornos de salud.”
(Bonilla, 2016)

La rehabilitación es un proceso con resultados a largo plazo que mediante técnicas y métodos busca restablecer las habilidades físicas, intelectuales y sociales de una persona que las perdió por causa de alguna enfermedad o algún tipo de trastornos de salud.

Los familiares y personas que se relacionan con personas con discapacidad, quieren que sus parientes se rehabiliten, logren su independencia y se conviertan

en elementos activos y productivos. Ratificando la existencia de clientes potenciales y la decisión y necesidad de acceder a este servicio de rehabilitación integral.

3 METODOLOGÍA

Debido a que el número de trabajadores de la Fundación Hermano Miguel es de 39, se toma a todo el universo FHM para realizar las entrevistas. La naturaleza de esta investigación es cualitativa y descriptiva. Sampieri (2010), describe como estudio cualitativo al que "...se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto"; "busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Esta describe tendencias de un grupo o población".

La información a utilizarse en este trabajo, proviene de una fuente primaria, que es: "información directamente suministrada por el objeto de estudio"(Sampieri, 2010) Para reunir la información concerniente al estudio se recurrió a la Alta gerencia de la Fundación Hermano Miguel, así como, entrevistas y talleres de trabajo a clientes y trabajadores, en los talleres de trabajo especialmente para definir el cuadro de mando integral para la FHM, se observa el compromiso de todo el personal que colabora en esta organización aportando ideas, indicadores, preguntas acerca del cuadro de mando integral, etc.

El presente estudio tiene una orientación transversal, para realizar el análisis de la planificación estratégica (administración estratégica), se basa en el análisis de las tres preguntas que debe contestar la administración estratégica de acuerdo al autor (Thompson et al, 2012), pregunta 1 P1 ¿Cuál es nuestra situación actual? en

donde se encuentra la organización en cada instante, pregunta 2 P2 : ¿Hacia dónde queremos ir?(Visión) y pregunta 3 P3 ¿Cómo vamos a llegar? es la ruta o el camino para conseguir esa visión propuesta (estrategia escogida)(Thompson et al,2012; Whelen,2007).

De acuerdo al marco teórico capítulo 2, la planificación estratégica deben ser conocidos por todos y cada uno de los integrantes de la organización por lo que para contestar las preguntas, se entrevistó a todos y cada uno de los colaboradores de la organización, así como, se indagó a cerca de estas interrogantes a los colaboradores a través de grupos de enfoque Ver tabla 1.

Para el análisis de datos en la parte transversal de este estudio, es decir, donde se analiza la administración estratégica en base a las tres preguntas principales formuladas², se utiliza el criterio simple de: sabe, no sabe; qué evidencias tiene acerca de lo que indica.

² Ver puntos 1.1; 2.1

Tabla 1.Resumen del diseño y medios de recopilación y análisis de datos

Nivel consultado Pregunta central	Gerencial	Administrativo	Operativo
¿Cuál es nuestra situación actual?	¿Cuál es nuestra situación actual?	¿Qué objetivos de los establecido se han alcanzado?	¿Qué objetivos de los establecidos alcanzar se han alcanzado?
¿Hacia donde queremos ir?	¿Hacia donde queremos ir? ¿Cuál es la visión de la fundación?	¿Cuál es la visión de la fundación?	¿Cuál es la visión de la fundación?
¿Cómo vamos a llegar?	¿Cómo vamos a llegar?	¿Qué acciones se están llevando a cabo para alcanzar la Visión?	¿Qué acciones tiene que llevar a cabo para alcanzar la Visión?
Técnica de recopilación	Entrevista	Grupo de enfoque reunion grupal	Grupo de enfoque reunion grupal

Se realiza el análisis del ambiente externo de la organización siguiendo la metodología de las siete preguntas (ver 2.1.1.1) sugerida por el autor (Thompson et al, 2012).

Al ser un estudio cualitativo y descriptivo, se involucró en la organización para conocer los procesos, sus relaciones, la interacción del recurso humano en el éxito de la organización como miembro activo y usuario de los servicios que ofrece esta organización.

Para realizar la propuesta de una planificación estratégica mejorada, así como, la herramienta para su implementación y control, el denominado cuadro de mando integral, se recabó y analizó la información obtenida a través de los métodos antes indicados. Esta planificación estratégica se la formula a través del trabajo conjunto con todo el capital humano (administrativo, operativo, gerencial, directorio), así como también, con los clientes (pacientes) a través de cursos de capacitación, talleres, grupos de enfoque y reuniones. La información obtenida se recaba, recoge, analiza y organiza a través de diagramas de afinidad, lluvia de ideas, diagramas causa efecto, diagramas de barras, es decir a través de herramientas de calidad(Summers, 2006).

4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del análisis de la administración estratégica con la metodología planteada en el capítulo 3.

4.1 DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA) DE LA FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL.

A través de la entrevista realizada entre la primera y segunda semana de enero 2016 se obtuvieron los datos que se observan en la tabla N 2.

Tabla 2-. Número de trabajadores FHM conocedores administración estratégica, enero 2016

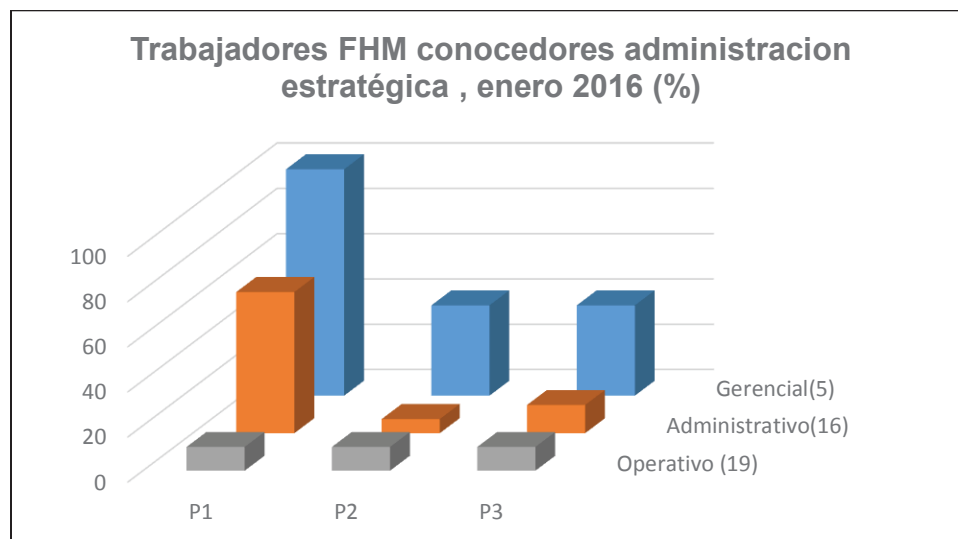
Nivel consultado *			
Pregunta central	Gerencial(5)	Administrativo(16)	Operativo (19)
P1: ¿Cuál es nuestra situación actual?	5	10	2
P2: ¿Hacia dónde queremos ir?	2	1	2
P3:¿Cómo vamos a llegar?	2	2	2

* muestra 100% de nómina FHM

Tabla 3- Trabajadores FHM conocedores administración estratégica, enero 2016 (%)

Pregunta central \ Nivel consultado	Nivel consultado		
	Gerencial(5)	Administrativo(16)	Operativo (19)
P1	100	62.5	10.53
P2	40	6.25	10.53
P3	40	12.5	10.53

A partir de esta tabla N 3.se realizó la figura 3, donde se muestra el porcentaje de trabajadores FHM conocedores administración estratégica a enero 2016.

**Figura 3-** Trabajadores FHM conocedores administración estratégica, enero 2016 (%)

Según estos datos para la primera pregunta P1 (¿Cuál es nuestra situación actual?) solamente a nivel gerencial conoce al 100%, pues tanto el nivel

administrativo y operativo se tienen conocimiento menos del 50% de los entrevistados.

Para P2 (¿Hacia dónde queremos ir?) los resultados tienden al mismo comportamiento en donde menos del 50% de los administrativos y operativos conocen la respuesta a P2, e incluso se puede observar que el nivel gerencial también tiene un porcentaje bajo en esta pregunta.

En P3 (¿Cómo vamos a llegar?) en todos los niveles los valores son menores al 50%, esto denota claramente que la estrategia no está definida y clara, tampoco se conoce las actividades clave a realizar por cada uno de los miembros de esta organización.

De acuerdo a lo indicado en el capítulo 3, la evaluación responde a las tres preguntas que la administración estratégica debe contestar: P1. ¿En dónde estamos?, P2. ¿A dónde vamos?, P3. ¿Cómo vamos a llegar? Con las tres preguntas se evalúa cada uno de los componentes de la administración estratégica (Planificación estratégica, plan operativo y evidencias de objetivos conseguidos), como se indica en el punto referente a la administración estratégica (2.1) del marco teórico. Los resultados de este análisis se presentan en la tabla N 4.

Tabla 4- Análisis de la Administración estratégica actual.

Pregunta central Componentes	P1	P2	P3
Planificación estratégica	N/A	Visión ambigua	No definida, ni implementada
Plan operativo	Desactualizado	No existe actividades especificas	No existe responsables por cada actividad
Evidencias de objetivos alcanzados	No existen	No existe seguimiento ,no existe evidencias	No existe

1. ¿En dónde estamos? No existe evidencias de acciones realizadas, al parecer la planificación estratégica no fue implantada en la organización y se quedó en papel, así como, los objetivos estratégicos. Por lo tanto es difícil especificar la ubicación de la organización respecto a su meta (Visión).
2. ¿A dónde vamos? La visión propuesta en la actual planificación estratégica, no es clara, lo que dificulta su comprensión, al parecer hay falta de compromiso que se puede evidenciar por parte del personal que trabaja en la organizacional no tener presente el enunciado de la visión planteada, así como, desconocer las tareas específicas a realizar.

3. ¿Cómo vamos a llegar? El actual plan operativo no enlaza las actividades planificadas con la consecución de los objetivos estratégicos; no hay plazos específicos para la ejecución de determinadas tareas, ni responsables designados para realizar las mismas, tampoco hay evidencias de que la actividad ha sido realizada de manera satisfactoria. Tampoco, existen estrategias ni acciones definidas para la consecución de los objetivos propuestos.

Se puede concluir que prácticamente no existe administración estratégica en la Fundación. Esto demanda trabajar en la misma, desarrollando una nueva planificación estratégica, nuevos planes operativos y en una herramienta para la implantación y control de la estrategia implícita en la planificación estratégica.

Para realizar la planificación estratégica, es necesario realizar primero un análisis del ambiente estratégico externo de la organización, pues es necesario conocer la evolución de la industria, así como, las posibles oportunidades estratégicas que se deben aprovechar, este análisis, se detalla a continuación:

4.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

4.2.1. COMPONENTES DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL (SERVICIO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL).

La figura 4 presenta los componentes del ambiente externo identificados para la Fundación Hermano Miguel.

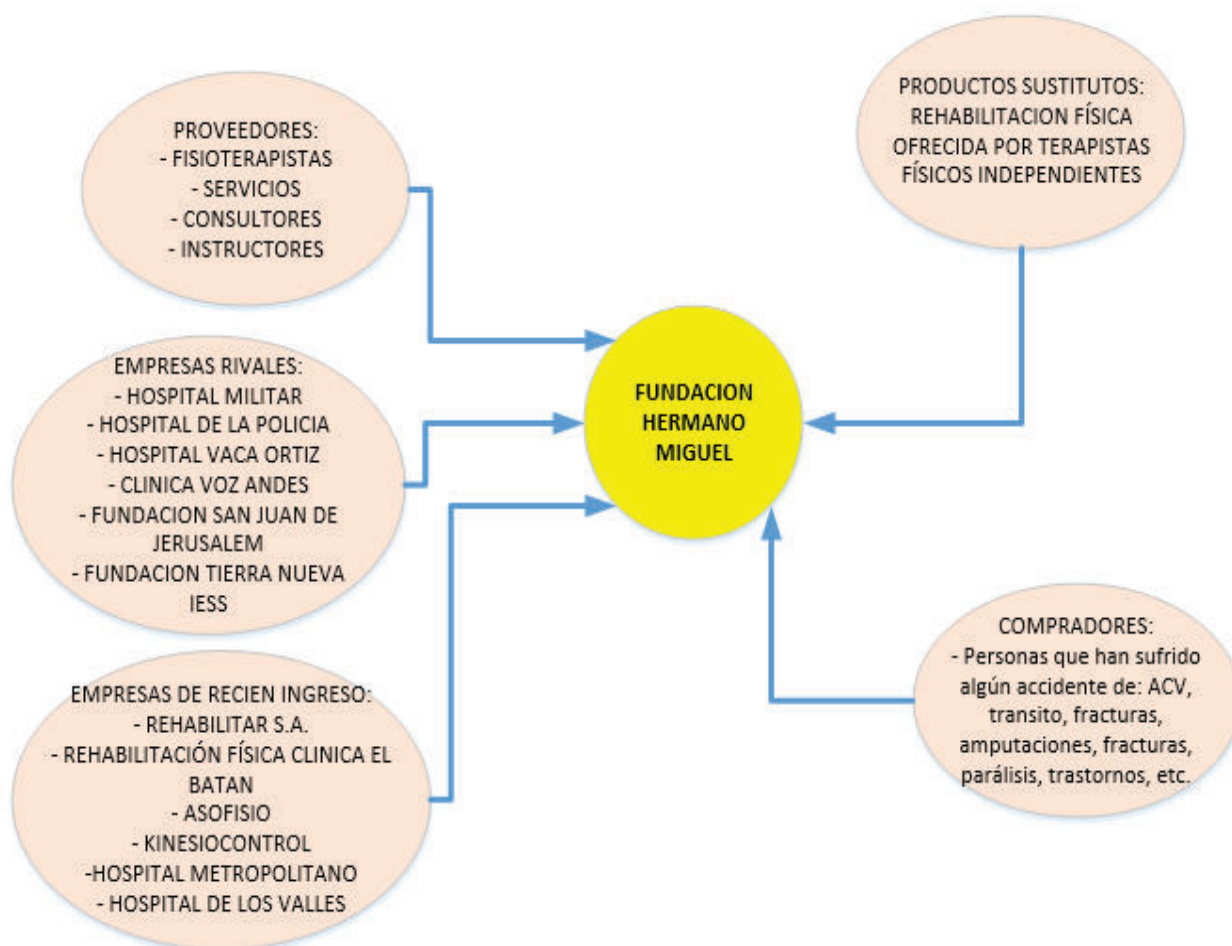


Figura 4 - Componentes del micro ambiente de la Fundación Hermano Miguel

4.2.2 DESARROLLO DE LAS SIETE PREGUNTAS³ PARA EL ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL.

Para analizar el ambiente externo de la organización se utiliza las siete preguntas², que se desarrollan a continuación.

1. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?

Si porque existe potenciales consumidores en Ecuador y el mundo ver numeral 2.2.3.

2. ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?

Presiones competitivas asociadas a la amenaza de nuevos participantes, es débil⁴ debido a:

- a) Ventajas significativas en costos de las empresas existentes por los efectos de la experiencia y la curva de aprendizaje
- b) Otras ventajas de costos que favorecen a la Fundación hermano Miguel como los aportes realizados por los socios estratégicos
- c) Sólidas preferencias de marca y lealtad del cliente (pacientes)
- d) Altos requisitos de capital

Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos, es débil² debido a:

- a) Los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio alto en relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes.

³ Enunciado de las 7 preguntas ver punto 2.1.1.1.

⁴ clasificación de acuerdo al punto 2.1.1.2

b) Los costos en que incurren los pacientes al cambiar a sustitutos son altos. Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor es moderada debido a:

a) Existe gran oferta de fisioterapeutas muy preparados en busca de una plaza de empleo

b) La Fundación ofrece un ambiente agradable para trabajar, desarrollarse y crecer tanto personal como profesionalmente. Debido a su sistema de capacitación por pasantías, permite que los terapeutas ganen destrezas y habilidades. Por lo que la fundación se convierte en un lugar muy apetecido para trabajar entre los terapeutas físicos que desean un lugar para desarrollarse personal y profesionalmente, por tal motivo, continuamente ingresan hojas de vida de terapeutas físicos, ocupacionales, lenguaje, etc. Para ser considerados para una posible vacante y poder trabajar en esta fundación.

El poder de negociación del comprador (paciente) y de la sensibilidad al precio, es moderada debido a:

a) Hay resultados visibles en la recuperación del paciente, que no han sido observados cuando el paciente ha estado en otros centros o con otros terapeutas.

b) Los precios de la Fundación, debido a la contribución de sus socios estratégicos (donantes), son muy asequibles para los pacientes

c) El poder de negociación del comprador también se ve afectado por los servicios asociados como: buen trato, instalaciones, horarios, flexibilidad.

- d) Los compradores podrían no ser sensibles al precio, porque el producto no es representativo en relación a sus compras totales.

Lo indicado en los párrafos precedentes se puede apreciar en la figura 10, donde se analizan la intensidad fuerte/débil de cada fuerza competitiva en relación con la organización.

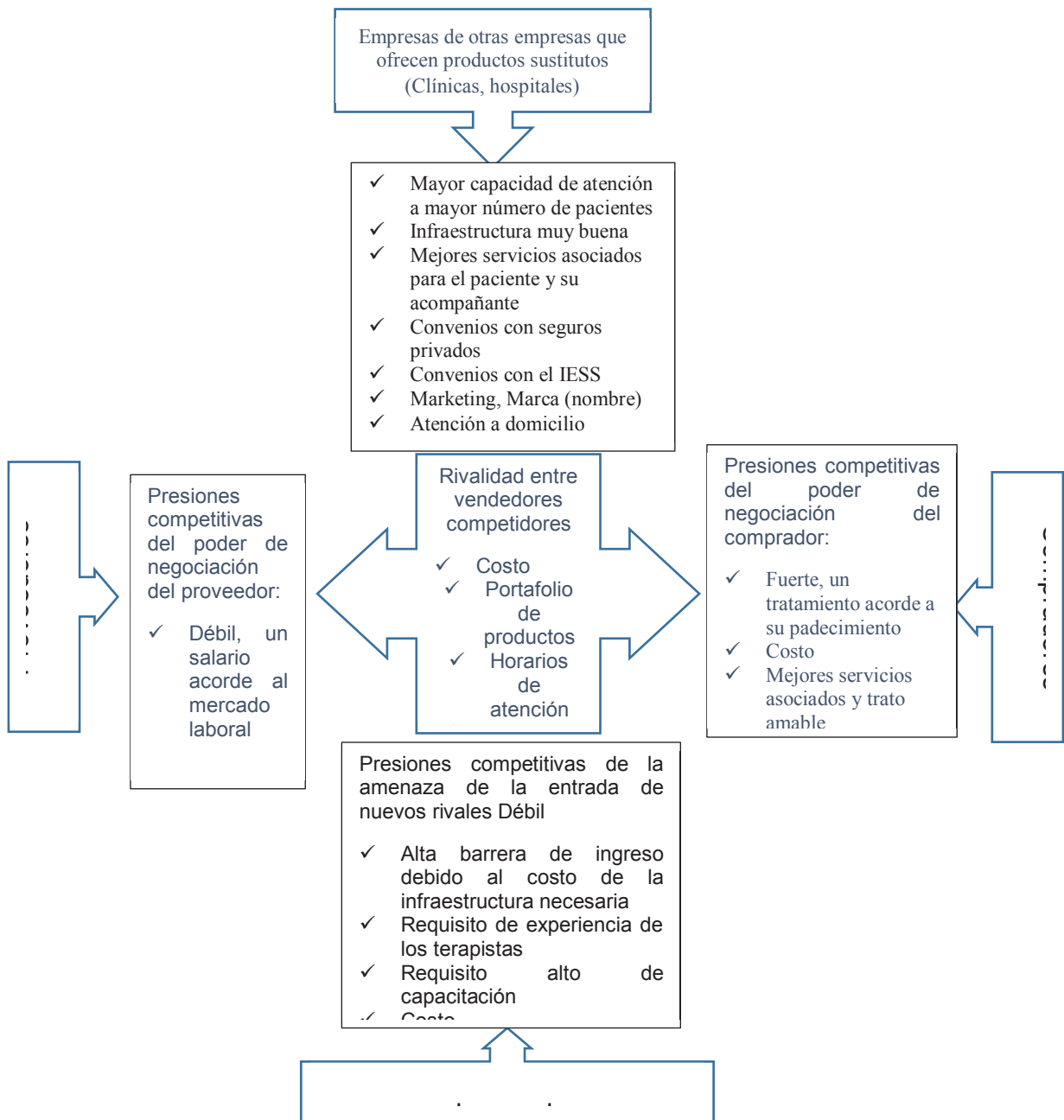


Figura 5 - Herramienta analítica Modelo de Competencias de Cinco Fuerzas

3. ¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?

1) La competencia de vendedores rivales, 2) la competencia de nuevos participantes a la industria, 3) la competencia de los productores de productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los clientes. Todo este conjunto de fuerzas son de intensidad moderada, por lo que es posible crear una oportunidad de crecimiento para la organización.

a. Las Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor⁵ es moderada y, se puede entender como una oportunidad para mejorar la rentabilidad cambiando el concepto de capacitaciones esporádicas con un plan de ejecución de cursos bien planificado y estructurado con una visión de un centro especializado a nivel de Universidad empresarial de Neuro rehabilitación física – FHM práctica.

b. La competencia de nuevos participantes en la industria es débil, debido a las altas barreras de ingreso, por ejemplo, los altos costos de equipos e infraestructura. Aquí la Fundación Hermano Miguel tiene una gran ventaja competitiva ya que cuenta con infraestructura, talento humano y equipos de última tecnología. Los servicios que oferta se pueden maximizar si se utiliza una campaña de marketing para atraer nuevos clientes. c. La competencia de los productores de productos sustitutos, tiene una fuerza moderada, debido a que la Fundación tiene resultados palpables en pacientes rehabilitados y cada uno de

⁵ Los terapeutas físicos, ocupacionales, etc. Son considerados como los principales proveedores para el servicio de rehabilitación integral que a su vez es el producto/servicio con el cual compite la FHM

los integrantes del equipo técnico y de operaciones (terapistas físicos) cuentan con un gran nivel de conocimiento y habilidad para ejecutar rehabilitación por objetivos que permite a la FHM mantener una ventaja competitiva que no se observa en otros centros de rehabilitación similares.

d. El poder de negociación de los clientes es moderada, debido a que resultaría más oneroso cambiarse de centro de rehabilitación y se perdería tiempo valioso, así como, recursos financieros hasta que otro terapeuta pueda evaluar y seguir el tratamiento con el que estaba el paciente. Otra oportunidad de mejora se halla en la sensibilidad al costo de la terapia, la cual se podría aprovechar incrementando al valor agregado al cliente, por ejemplo: mejor trato, horarios flexibles, servicio a domicilio, servicios asociados.

4. ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no⁶?

1^{ero}. IESS, atención a personas adultas que están afiliadas.

2^{do}. Fundación hermano Miguel. En atención integral a niños y adultos con problemas de parálisis cerebral, amputaciones, víctimas de accidentes (de tránsito, cardiovasculares, traumatológicos).

1^{ero}. Fundación AMEN en atención a niños con síndrome de Down.

1^{ero}. Hospital Militar en atención a personas pertenecientes a alguna carrera militar y sus familiares, así como, a personas externas que acuden y están en capacidad de pagar los servicios.

⁶ de acuerdo al nicho de mercado a donde está dirigido su producto o servicio

1^{ero}. Hospital de la Policía en atención a personas pertenecientes a alguna carrera policial y sus familiares.

1^{ero}. Hospital Vaca Ortiz en la atención de niños

2^{do} Clínica Voz Andes en atención a personas adultas que puedan pagar por los servicios requeridos.

2^{do}. Fundación San Juan de Jerusalén en atención a niños con parálisis cerebral.

4^{to}. Fundación Tierra Nueva en atención a niños y adultos víctimas de algún accidente traumatológico.

5. ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?

- a. Hacer alianzas estratégicas con el IESS, seguros privados y clínicas que no tengan el servicio de rehabilitación física
- b. Disminuir el precio por consulta.
- c. Incrementar el valor agregado al paciente,
- d. Hacer campañas de marketing

6. ¿Cuáles son las actividades clave para el éxito futuro competitivo?

- a. Crear una fuerte fidelidad del cliente hacia la organización
- b. Crear una fuerte fidelidad por parte de los proveedores (terapistas si hablamos de los servicios de rehabilitación integral) hacia la organización

- c. Mejorar el modelo de negocios de la organización, para fortalecer sus puntos débiles detectados como: atención al cliente, elevado costo de operación, elevada burocracia, ineficacia de ciertos procesos⁷.
- d. Crear nuevos servicios de valor para el cliente tomando en cuenta sus experiencias positivas

7. ¿La industria ofrece perspectivas de ganancias atractivas?

La industria ofrece perspectivas de ganancias atractivas, debido a la gran cantidad de personas con algún tipo de discapacidad que no son atendidas de una manera integral; a las políticas gubernamentales de carácter inclusivo; y, al gran potencial que estas personas con habilidades especiales tienen para ser productivas y cambiar su papel de dependientes a actores de la economía familiar y del país.

Luego de analizar el ambiente externo de la organización a través de las siete preguntas, así como, de tener un amplio conocimiento de su interior, se procede a formular la planificación estratégica, 2016 -2020

4.4. NUEVA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2016 – 2020 PARA LA FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL

Para realizar esta nueva planificación estratégica, se recabó, reunió y asimiló información relacionada con administración estratégica, gestión en fundaciones, libros de autores como: Blender, Chiavenato, Kotler, Porter, Heizer, Hill, Muller, Wheelen,

⁷ Puntos débiles detectados al involucrarme dentro de la FHM como usuario de los servicios de rehabilitación integral y asesor externo de la gerencia para conocer el funcionamiento de la FHM, así como, realizar el análisis del ambiente interno

Osterwalder, Fred, SunTzu, entre otros, recursos de internet, principalmente las bases de datos de la EPN; a esto se suma la amplia experiencia del autor de este trabajo.

Como se manifestó, ésta planificación estratégica se realiza en base a un estudio cualitativo y descriptivo. Esto requirió que se analice el sistema de administración, las interacciones de los procesos y su funcionamiento y entender cómo el talento humano influye directamente en el éxito de la Fundación.

Gracias a los varios cursos de capacitación, talleres, grupos de enfoque, reuniones con el personal administrativo, operativo, gerencial y de directorio, así como, con los clientes (pacientes y familiares de estos) se pudo entender los procesos de la organización, las fortalezas y debilidades, el ambiente externo en que opera, así como descubrir las oportunidades estratégicas presentes. La información se sistematizó a través de diagramas de afinidad, lluvia de ideas, diagramas causa - efecto, diagramas de Pareto (7 herramientas de la calidad), mapas estratégicos (Kaplan & Norton 2009) y mapas de éxito personal (Quishpe & Ocampo 2014).

Esta planificación estratégica 2016 -2020 se concibió en base al modelo expuesto por(Lerma & Bárcena, 2012). Se adopta este modelo porque se ajusta a la realidad de la organización, así como, va a permitir fortalecer las áreas débiles y su estructura organizacional. Para el diseño del modelo de negocio de la FHM, se tomó como referencia la obra (Osterwalder & Pigneur, 2011), por ser una propuesta genérica y práctica aplicable a todo tipo de organizaciones, considerando sus particularidades.

Planificación estratégica 2016 – 2020 para la Fundación Hermano Miguel

4.4.1. VISIÓN GENERAL

En un periodo de cuatro años la FHM será considerada como el mejor centro de rehabilitación integral por el Ministerio de Salud Pública y el CONADIS al brindar la mejor atención y servicio de rehabilitación integral para el paciente todos los días del año, para que este pueda valerse por sí mismo en el menor periodo de tiempo posible. Incrementando de esta manera un 5% la cartera de clientes permanentes.

4.4.2. MISIÓN

Rehabilitar a todo paciente para que este recupere las funciones que no pudo desarrollar o que las perdió por alguna causa, enfermedad o traumatismo, para que pueda valerse por sí mismo a través de un proceso integral que implica múltiples acciones de orden médico, psicológico, educativo – social, así como, con la provisión de órtesis y prótesis.

4.4.3. OBJETIVOS Y METAS

Son los medios y herramientas, que ayudan a alcanzar la visión propuesta en el plazo establecido; y van a ayudar a cumplir de manera eficaz la misión de la organización, son:

1. Hacer que el 90% de los empleados y colaboradores de la Fundación Hermano Miguel este satisfechos con el lugar de trabajo considerando a esta como un sitio agradable para trabajar y desarrollarse personal y profesionalmente.

2. Establecer mecanismos para que los resultados del más del 50% de la rehabilitación integral y servicios ofrecidos sean seguros, observables, medibles y confiables.
3. Incrementar en un 5% anual, los ingresos generados por el programa “Yo Reciclo”, por ejemplo: en lugar de vender solamente papel y cartón apilados al peso, se puede vender papel y cartón compactados. Así mismo, en lugar de vender botellas plásticas aplastadas al peso, se puede vender pellets de polietileno⁸ como materia prima para otros procesos, donde se utilizan el polietileno como materia prima, por ejemplo: soplado e inyección de polietileno. De igual manera, incrementar la cantidad recibida por concepto de donaciones e iniciativas de autofinanciamiento.
4. Incrementar en un 3% anual el valor agregado de los servicios y productos que comercializa la organización tales como servicios de rehabilitación integral, productos derivados del reciclaje etc. Se adopta este 3% en función a la inflación observada en el país (Banco Central , 2016).
5. Disminuir en un 3% anual el costo de operación implementando “disminución de costos de operación por eficiencia de procesos” (Quishpe & Ocampo, 2014)
6. Proporcionar los recursos para que una persona con capacidades especiales pueda rehabilitarse en el menor tiempo posible, en un ambiente placentero y familiar.

⁸ Producto que se obtiene a través de los procesos de separado y extruido del polietileno fundido a través de una nodulizadora sumergida en agua para formar gránulos o "pellets". Éstos son secados y almacenados en silos hasta que son cargados en vagones de ferrocarril, cajas o bolsas. (www.eis.uva.es)

4.4.4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

La siguiente tabla muestra las oportunidades y amenazas observadas en la Fundación Hermano Miguel.

Tabla 5- Identificación de oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Los usuarios de centros de rehabilitación física están inconformes por los servicios y resultados - Los resultados de la rehabilitación física no son palpables en el corto y mediano plazos. - Convenios para la prestación de servicios con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - Políticas gubernamentales dan importancia de atención a la discapacidad (ver punto 2.2.3). - Necesidad de un centro de profesionalización práctica que ofrezca especialidades de neuro-rehabilitación en un plazo relativamente corto, donde la enseñanza sea práctica para profesionales recién graduados en terapia física. 	<ul style="list-style-type: none"> -Centros de rehabilitación física de clínicas privadas -Profesionales con poca o ninguna experiencia -Recién graduados que ofrecen servicios de rehabilitación física a domicilio - Profesionales que trabajaron en la fundación, pueden replicar su modelo de negocio, así como, la propuesta de valor para el cliente - Pasantes que realizaron sus prácticas pre-profesionales en la fundación, pueden copiar el knowhow y la estrategia, para compartirlo a otros centros donde ellos estén trabajando

4.4.5. ACTIVIDADES IMPORTANTES QUE SE DEBE REALIZAR:

Se define las siguientes actividades como importantes, pues se consideran como el medio para la consecución de los objetivos, metas y finalmente alcanzar la visión planteada.

- Apalancar el crecimiento de la institución en el talento humano y el knowhow⁹ de la organización
- Aprovechar las necesidades insatisfechas de los clientes de centros de rehabilitación física, incrementando el valor agregado en todos los servicios y programas de la FHM.
- Impulsar la investigación para desarrollar nuevos productos con valor agregado.
- Optimizar los canales de distribución de la información que difundan los servicios ofrecidos y, facilitar al cliente el acceso al proceso de post venta, tal como indica: “dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa; permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos; proporcionar a los clientes una propuesta de valor; ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa”(Osterwalder&Pigneur, 2011).

Por lo tanto se busca optimizar los canales existentes y crear nuevos, para que los clientes conozcan los productos y servicios; así como, para que los clientes puedan evaluar los servicios y su valor agregado. Se puede elaborar un block donde se detallen todas las historias exitosas de recuperación de pacientes; este

⁹ Traducción: saber cómo(conocimiento interno de la organización para ejecutar sus procesos internos/operaciones con éxito)

sitio web deberá estar enlazado con un canal directo de YouTube, donde se cuelguen videos del antes, durante el tratamiento y cuando el paciente haya sido dado de alta, con la intención de observar la efectividad del tratamiento utilizado, potenciando el ingreso de nuevos pacientes y familiares decididos a ser atendidos por la Fundación Hermano Miguel.

- Realizar visitas a los centros de estudio superior, donde se forman terapistas físicos, terapistas ocupacionales y todo profesional relacionado con la rehabilitación integral que ofrece la fundación, para promocionar las actividades de la FHM, para atraer más colaboradores sociales (donantes - colaboradores).

-Ampliar el portafolio de productos y servicios

-Generar convenios con clínicas privadas que no dispongan de servicios de rehabilitación integral para prestarlos externamente

-Hacer convenios con seguros médicos privados, asociaciones de médicos relacionados con la rehabilitación integral.

-Hacer convenios con tarjetas de crédito para mejorar la accesibilidad a los servicios de la Fundación, de aquellos segmentos de clientes que utilizan este medio de pago.

-Generar convenios con centros educativos de nivel superior para captar más profesionales del área de servicios médicos.

-Generar convenios con empresas privadas para prestar servicios médicos asociados

-Desarrollar la Escuela práctica de Neurorehabilitación Fundación Hermano Miguel a través de convenios con universidades que estén interesadas en desarrollar esta propuesta.

-Desarrollar la escuela de formación práctica de administradores de centros de rehabilitación integral Fundación Hermano Miguel, con ayuda alguna universidad interesada en desarrollar este tipo de iniciativas.

Desarrollada ya la estrategia, es necesario implementarla, para esto es necesario la formulación de planes operativos los cuales presentan a detalle actividades, responsables, plazos y resultados esperados. La formulación de estos planes operativos es responsabilidad de cada gerente de UEN¹⁰ y el plan operativo general responsabilidad del director general, y este será generado una vez que la Dirección de la organización decida implantar la estrategia formulada en la planificación estratégica 2016-2020.

4.4.6 PLANES Y PROGRAMAS:

Anexo B (plan operativo 2015) realizado por la Dirección de Gestión y Desarrollo de la Fundación Hermano Miguel para implementar la planificación estratégica 2014 2017

4.4.7 POLÍTICAS Y VALORES

4.4.7.1 Rehabilitación integral

El objetivo y razón de ser de la fundación es brindar servicios de rehabilitación integral a todo tipo de personas con algún tipo de discapacidad sea esta temporal o permanente, para lo cual se proporciona servicios integrales de rehabilitación, para que

¹⁰ UEN: unidad estratégica del negocio

el paciente (persona con algún tipo de discapacidad) obtenga las funciones que no las tiene desde su nacimiento o que las perdió por alguna causa, enfermedad o traumatismo, para que pueda valerse por sí mismo.

4.4.7.2 Valores rectores

Excelencia. Estamos convencidos que la excelencia no es una cosa sino que es un camino, en el cual día a día comprometemos nuestro mejor esfuerzo traducido en resultados que se los puede observar en la rehabilitación de nuestros clientes (pacientes).

Proactividad. No esperamos que las cosas sucedan, sino que realizamos acciones específicas para que estas sucedan.

Servicio. Nuestro servicio a los demás es la mejor muestra de aprecio, por lo que la Fundación se esmera en brindar el mejor servicio de rehabilitación integral a todo paciente que carece de las habilidades normales para desenvolverse en forma independiente.

Calidad. Se ofrecen servicios de calidad dando lo mejor de cada una de las personas que colaboran con la organización FHM.

Honestidad. Todo el personal muestra honestidad y relaciones basadas en la verdad y el respeto mutuo.

Calidez: Los pacientes son atendidos con calidez, generando confianza y un ambiente adecuado para la rehabilitación integral.

Innovación. Todos los servicios de rehabilitación integral están en constante innovación para lograr una rápida y segura recuperación del paciente.

Compromiso. Todo el personal, especialmente los profesionales a cargo de la rehabilitación integral del paciente, están comprometidos con la pronta y segura rehabilitación.

Trabajo en equipo. La rehabilitación integral de un paciente no es responsabilidad de una sola área o profesional, sino que es un trabajo conjunto.

Portafolio: Ofrecer un portafolio de servicios de rehabilitación integral de calidad, que anticipe y satisfaga los deseos y necesidades de los pacientes, disminuyendo el trauma de una discapacidad permanente.

4.4.8 LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:

Mintzberg (1988), menciona que estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

Para (Strategor, 1995) es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad

De lo indicado por los autores se entiende que:

Estructura organizacional funcional, es aquella donde el quehacer lo define una estructura jerárquica, distribuida en áreas especializadas e independientes, que

subdivide el trabajo por personas; y, que controla mediante un flujo de órdenes, decisiones, acciones e informaciones permanentes de doble sentido vertical.

Estructura organizacional por procesos, es aquella a través de la cual se orienta el trabajo básicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente mediante el diseño de procesos de alto valor agregado.

Para el presente estudio se adopta la estructura organizacional por procesos, debido a que la fundación es sin fines de lucro y su objetivo es el servicio de rehabilitación integral a personas con algún tipo de discapacidad.

La estructura se analiza conforme al indicado en el punto (4.4.8.) y lo expuesto sobre estructura organizacional por procesos.

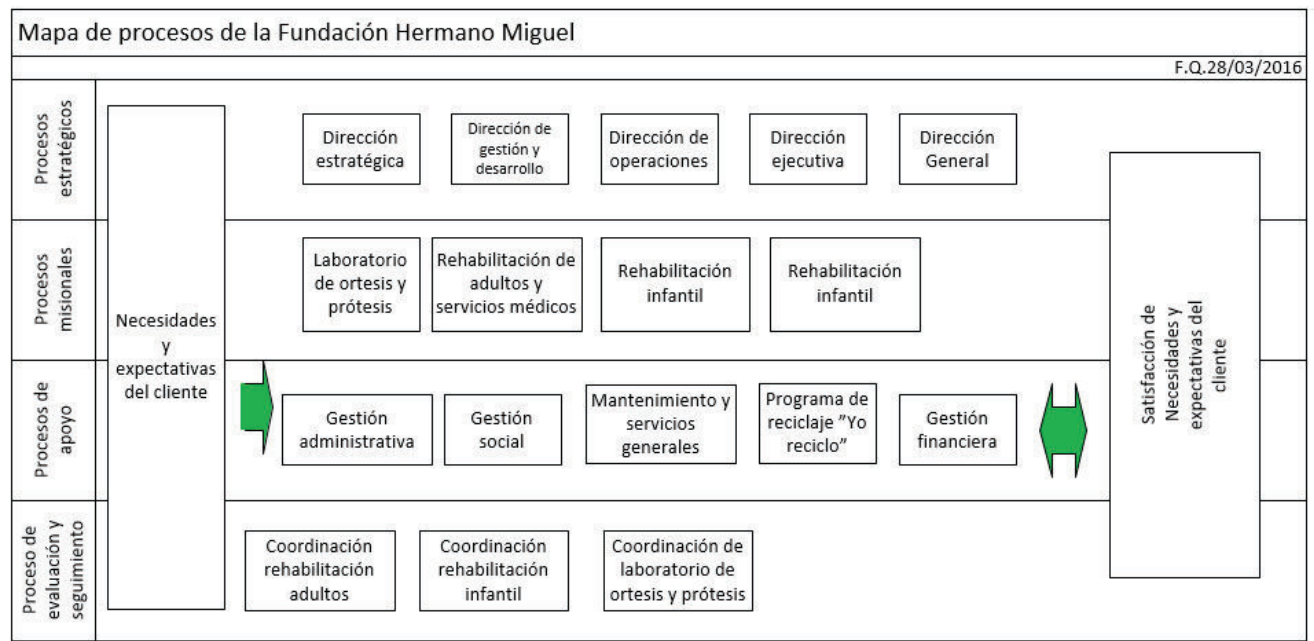


Figura 6- Estructura de la organización

(Thompson et al, 2012) propone un ejemplo de la organización Schultz para definir el concepto del plan de negocios, como la declaración de objetivos propuestos, el modo de financiamiento y las estrategias con las cuales se van a conseguir estos objetivos. A continuación se presenta el plan de negocios de la presente planificación estratégica.

4.4.9 PLAN DE NEGOCIOS:

4.4.9.1 Relaciones con clientes

- Clientes directos: Niño/as, jóvenes, adultos y adulto mayor con: deficiencias físicas, funcionales o sensoriales; y/o discapacidad física o funcional; y, diagnósticos neurológicos, traumatológicos, deportivos, músculo esquelético, osteoarticulares, auditivos, ortopédicos, protésicos y generales

- Clientes estratégicos: Organismos de Cooperación y Fundaciones afines, nacionales e internacionales, entidades del gobierno central dedicadas al campo de la salud y discapacidad, Patronatos Provinciales y Municipales del Ecuador, Gobiernos Autónomos Descentralizados, profesionales médicos en las ramas de fisioterapia, traumatología, neurología, gerontología, audiología y especialidades afines a la rehabilitación integral.

Clientes con los cuales se debe mantener una relación cercana: donantes particulares, asociativos e institucionales, pasantes y voluntarios de: Universidad Central del Ecuador, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad Técnica del Norte, Universidad de las Américas, Universidad San Francisco de Quito, Universidad Politécnica Salesiana, St. Catherine University “University of Minnesota”

- Captación de clientes: Atraer nuevos clientes desde otros centros de rehabilitación física, ofreciendo: un mejor servicio, atención personalizada, confianza y seguridad en rehabilitación integral.
- Fidelización de clientes actuales: Proporcionando excelentes servicios de rehabilitación, trato personalizado y precio especial por debajo de la media que cobra cualquier centro rehabilitación física o cualquier fisioterapeuta independiente.
- Estimulación de las ventas: Utilizar el nombre reconocido de la fundación por su acción de ayuda social en rehabilitación integral como ventaja competitiva, para impulsar los nuevos productos: productos derivados de plástico reciclado, productos de seguridad industrial, capacitación, etc.

Luego de expresar las acciones estratégicas a ejecutar para conseguir los objetivos y metas planteados en el punto (4.4.3.); es necesario, determinar las fuentes de ingreso con las cuales se va a financiar estas actividades estratégicas, esto se denomina fuentes de ingreso.

4.4.9.2 Fuentes de ingreso

- Ingresos generados por el programa "Yo reciclo" y la venta de como: papel reciclado clasificado, cartón reciclado al peso y botellas plásticas aplastadas al peso, aumentando su valor agregado para que estos productos incrementen su precio de venta. Por ejemplo, se puede incrementar valor agregado al papel y al cartón reciclado, incrementando en su manufactura el proceso de compactado.
- Donaciones de socios estratégicos.
- Ingresos por los servicios de rehabilitación física integral.

- Ingresos por la ejecución de programas de capacitación.

- Ingresos del laboratorio de ortesis y prótesis

4.4.9.3 Recursos clave

Se denominan recursos clave de esta organización a los recursos físicos, humanos y económicos con que cuenta una organización para alcanzar sus objetivos planteados.

Para el caso de la fundación, los recursos clave tomados en cuenta para la planificación estratégica son:

-Físicos: instalaciones de la fundación, centro de acopio del programa "yo reciclo", vehículos de carga y demás elementos logísticos.

-Humanos: el equipo entrenado en rehabilitación física (neurológica, traumatológica e infantil), terapia del lenguaje, ayuda psicológica

4.4.9.4 Actividades clave:

Se denominan actividades clave a aquellas en las cuales la organización va a ser excelente, y son los peldaños para alcanzar la visión propuesta.

-Rehabilitación:

-Cognitiva

-Psicológica

-Lenguaje

-Física:

-Traumatológica

-Neurológica

-Infantil

-Ocupacional

-Reciclaje:

-“Yo reciclo”

-Productos derivados elaborados/semielaborados de la materia prima generada como producto del proceso de reciclaje

-Capacitación

-Programas de capacitación relacionados con Terapia física

-Programas de capacitación en administración de ONGs.

4.4.9.5 ASOCIACIONES CLAVE.

Son las alianzas estratégicas que se debe desarrollar, consolidar, fortalecer o crear.

Estas asociaciones clave son las alianzas o acuerdos con socios estratégicos, tales como:

-Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, para prestar servicios externos

-Clínicas, hospitales que no ofertan el servicio de rehabilitación física.

-Tarjetas de crédito para facilitar la accesibilidad de los clientes

-Instituciones de educación básica públicas y privadas

- Clientes industriales que compren el producto resultante del programa "yo reciclo"

- Secretaría Técnica de Capacitación Profesional SETEC

-Ministerio del Medio Ambiente

4.4.6.6 Estructura de costos

Son aquellas actividades que permiten asegurar una saludable estabilidad económica.

Entre estas tenemos:

-Disminución continua de los costos fijos y variables

-Implementación de reducción de costos por eficiencia de procesos (Quishpe & Ocampo 2014)

4.5 DEFINICIÓN DEL BALANCED SCORE CARD PARA LA FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL

Se define el balanced score card, herramienta que apoya la planificación estratégica 2016-2020. Para el efecto, se realiza las siguientes actividades:

-Identificación del funcionamiento de la organización y de las relaciones entre procesos del diagrama organizacional, así como, los niveles de la organización.

4.5.1 IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Por ser esta una organización sin fines de lucro cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades de los clientes (personas con algún tipo de discapacidad de escasos recursos económicos) se presenta el siguiente mapa de procesos de acuerdo a la estructura sugerida en este trabajo.

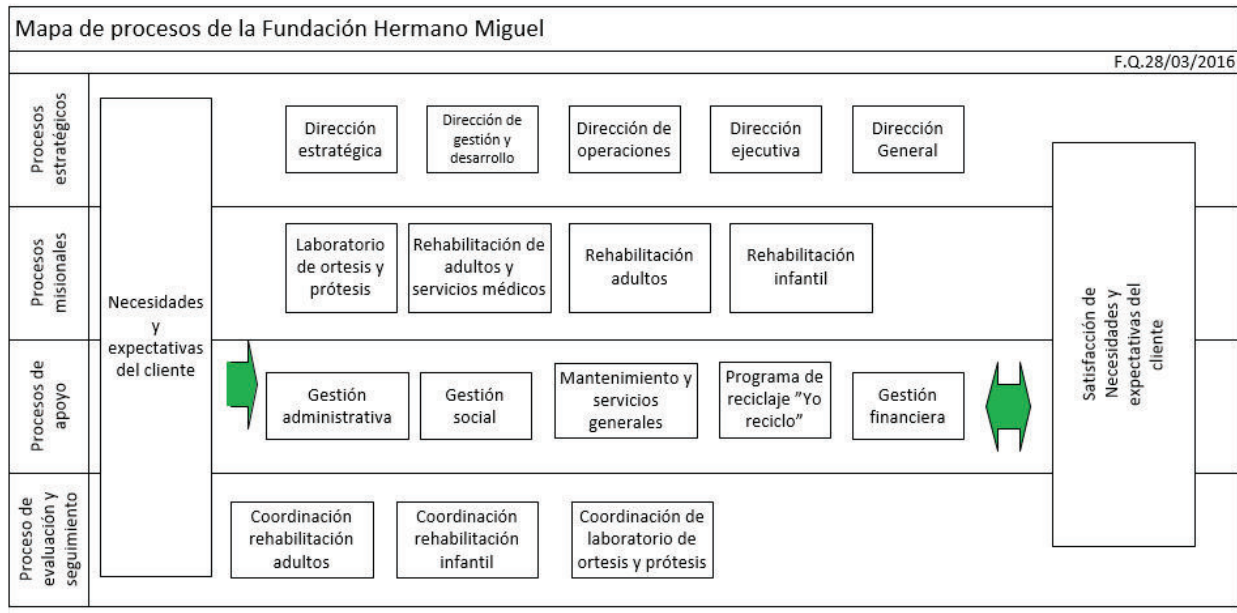


Figura 7– Mapa de procesos de la Fundación Hermano Miguel

4.5.2 IDENTIFICACIÓN DE LA JERARQUÍA Y DE LAS VINCULACIONES DE LA ORGANIZACIÓN CON LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

continuación se presenta la jerarquización de las UEN de la Fundación Hermano Miguel de acuerdo a su modelo de negocio.

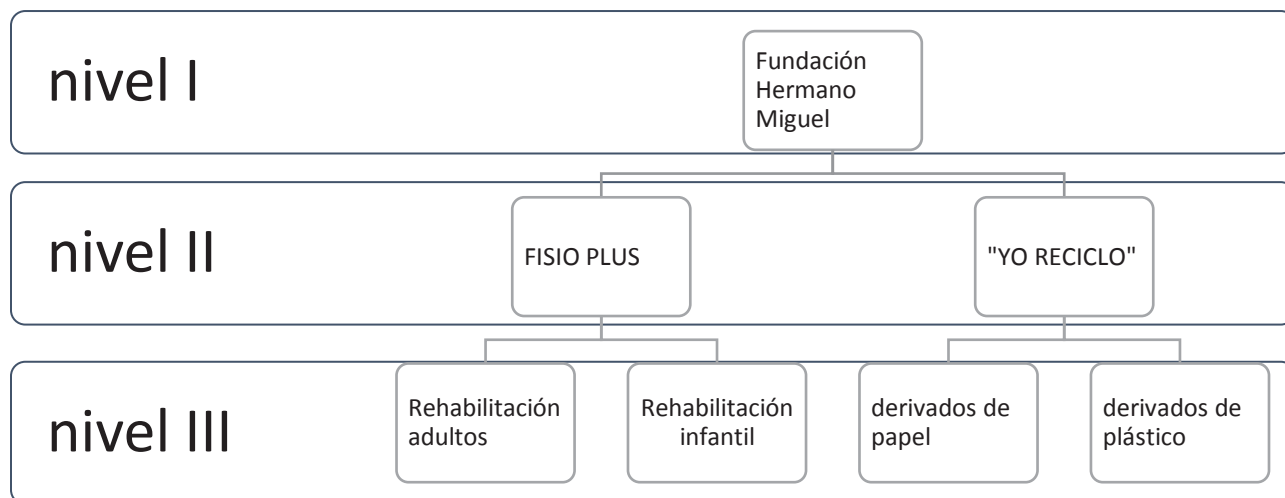


Figura 8 - Identificación de la jerarquía y de las vinculaciones entre la organización con las unidades estratégicas de negocio.¹¹

4.5.3 LISTADO Y CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE LAS PERSPECTIVAS

En la siguiente tabla 6 se hace un listado y clasificación de los indicadores a utilizar en el cuadro de mando integral de acuerdo a las perspectivas escogidas por esta organización. Es necesario aclarar que el modelo de la tabla, los términos utilizados, así como, el término blanco se lo toma del libro de mapas estratégicos; Kaplan & Norton (2004), estos autores utilizan el término blanco como un sinónimo de objetivo.

¹¹ Este gráfico identifica los niveles de jerarquía que tiene cada unidad de negocio dentro de la organización (Fundación hermano Miguel)

4.5.4. MAPA ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL

El mapa estratégico de la Fundación se realiza conforme a lo expuesto en el punto 2.6. Sobre la base de las perspectivas inicialmente propuestas inicialmente por Kaplan y Norton (2004) se incorpora la perspectiva fiduciaria¹². Con esta perspectiva el mapa estratégico de la FHM presenta 5 perspectivas.

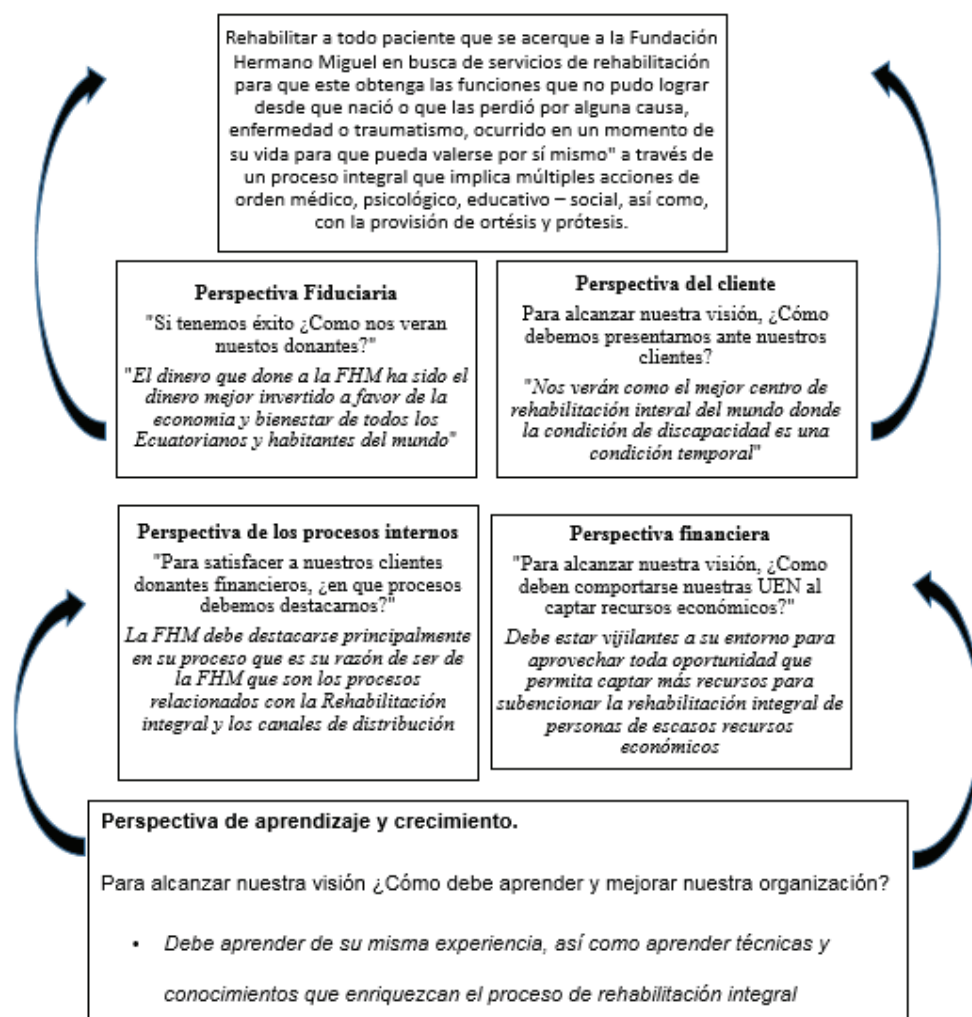


Figura 9. Mapa estratégico de Perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la FHM

¹² Kaplan & Norton (2009) sugieren la perspectiva fiduciaria para organizaciones sin fines de lucro ver punto 2.1.1.6.

4.5.5. DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL.

En base al material elaborado y expuesto en el punto 4.5, se procede a definir el cuadro de mando integral. Para esto, se utiliza el software Microsoft Excel⁸. Es importante aclarar que la perspectiva fiduciaria, es 100% cualitativa¹³, por lo identificar indicadores es complejo; razón por la cual para esta perspectiva se presenta a través de otros indicadores como por ejemplo: dona plus, que es indicador financiero relacionado con la perspectiva de los clientes donantes¹⁴. Por ejemplo, si la confianza de los donantes incrementa, esta es directamente proporcional al incremento del indicador dona plus, que se refiere a las donaciones que recibe la fundación. Es decir, si la confianza social se incrementa como consecuencia de las estrategias bien ejecutadas relacionadas con la perspectiva fiduciaria, también las donaciones e inclusive el número de personas donantes se incrementa.

¹³la perspectiva fiduciaria, es 100% cualitativa porque esta perspectiva está relacionada con un sentimiento (confianza social), la confianza no es posible medirla directamente, pero se la puede visualizar a través de acciones, por ejemplo: el incremento de donaciones para obra social y una percepción ¿se están haciendo bien las cosas en la FHM?

¹⁴ Clientes donantes: se denomina a las personas que regularmente realizan su donación a la FHM

Datos Año Anterior		Definición de Objetivos		Datos reales	
<u>Financieros</u>	Cientes	<u>Financieros</u>	Cientes	<u>Financieros</u>	Cientes
<u>Procesos</u>	Recursos	<u>Procesos</u>	Recursos	<u>Procesos</u>	Recursos
Control de Resultados		Estrategia			
<u>Financieros</u>	Cientes	<u>Dashboard Indicadores</u>	<u>Definición de alertas</u>		
<u>Procesos</u>	Recursos	<u>Mapa Estratégico</u>			

Figura 10 - Cuadro de mando Integral de la FHM página home (inicio) en MS Excel¹⁵

¹⁵ Ayuda de Microsoft Office dice de Excel: Microsoft Excel es una aplicación distribuida por la suite de oficina Microsoft Office, que se caracteriza por ser un software de hojas de cálculo.

Objetivos	Indicadores	Unidad Medida	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Incrementar los ingresos por donaciones	DONAPLUS	Dólares (000)	1,000.0	300.0	200.0	200.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1,700.0
Incrementar cantidad de donadores (nuevos socios Estratégicos)	#socios estratégicos actuales/socios estratégicos año anterior	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0				0.0
Reduccion de costos de operación	Costos de operación periodo actual- Costos de operación periodo pasado	dólares	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0				0.0
Incremento de ingresos "Yo reciclo"	Ingreso"Yo reciclo" periodo actual/ ingreso "Yo reciclo" periodo pasado	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0				0.0
Incremento en ventas (terapias de rehabilitación)	Facturado por terapias de rehabilitación periodo actual/Facturado por terapias de rehabilitación periodo pasado	%	0.0	0.0	1.0	0.0	-1.0	5.0	-5.0	0.0	0.0				0.0
Reduccion de costos	Reducción Costos fijos	Dólares	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0				0.0
Incremento de efectivo	Flujo de efectivo corriente	Días	5.0	2.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0				8.0
Incremento de pacientes atendidos	# Pacientes atendidos satisfactoriamente por trimestre	# de pacientes por trimestre	200.0	124.0	58.0	0.0	55.0	55.0	60.0	68.0	102.0	0.0	0.0	0.0	180.5

Figura 11 - Cuadro de Mando Integral de la Fundación Hermano Miguel Definición de objetivos financieros¹⁶

¹⁶ la definición de la perspectiva financiera así como de los objetivos se encuentra en el punto 2.1.1.6.; la importancia de los objetivos financieros en esta fundación que es una organización sin fines de lucro, necesarios porque esta organización necesita los recursos financieros para poder de

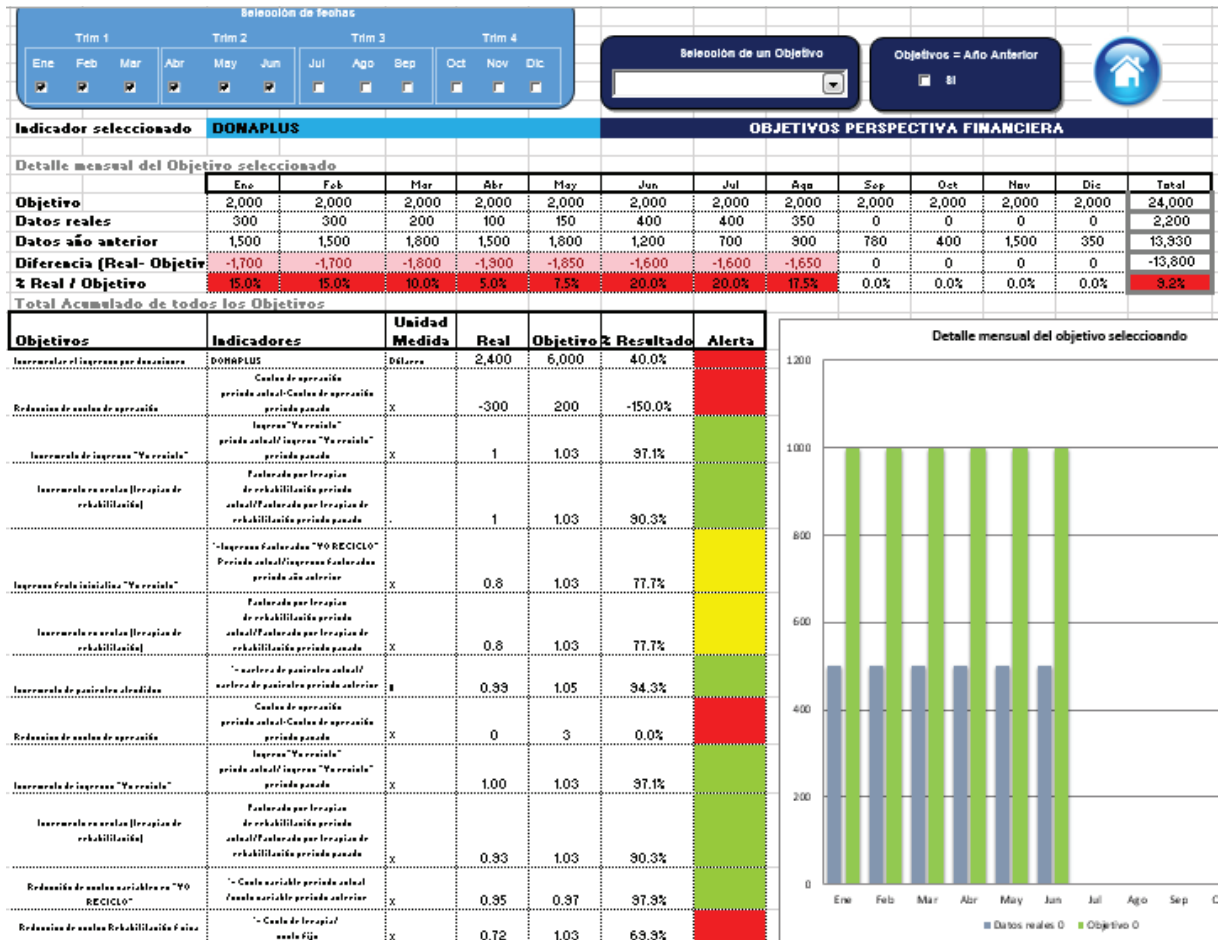


Figura 12 - Cuadro de Mando Integral de la Fundación Hermano Miguel MS Excel Seguimiento de indicador DONAPLUS periodo ene-dic. 2016 perspectiva financiera¹⁷

esta manera, cofinanciar las terapias de personas con discapacidad de escasos recursos económicos. En esta hoja electrónica se puede observar la evolución del indicador mes a mes durante el periodo de un año, así como, la meta planteada y el valor total alcanzado durante ese año

¹⁷ hoja de cálculo perteneciente al cuadro de mando integral de la fundación hermano Miguel que el indicador consultado DONAPLUS alcanzado un poco más del 40% quedando por debajo del 100% de la cantidad planificada (objetivo) que se recogería por concepto donaciones

4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En los siguientes párrafos se plantean los principales hallazgos encontrados.

1. La Fundación tiene una planificación estratégica vigente, con su respectiva planificación operativa; pero al analizarlas, estas no están actualizadas. La razón de esta desactualización al parecer se debe a que ninguna persona se responsabilizó de esta actividad, así mismo, no se encuentra evidencia de la ejecución del plan operativo. Se puede deducir la falta de control y evaluación por parte de la gerencia hacia la planificación estratégica y la planificación operativa.
2. No se encontró documentos del análisis del ambiente externo de la organización, que permitió hacer la planificación estratégica 2014 -2017, para analizar las oportunidades estratégicas y la evolución de esta industria, así como, analizar si con la planificación estratégica 2014 -2017 se pudo aprovechar las oportunidades estratégicas y analizar la evolución de la industria. Al consultar sobre el análisis del ambiente a la consultora contratada para realizar la planificación estratégica, quien no entregó este análisis, aduciendo que por ser un informe confidencial no se entregó al cliente.
3. Al evaluar la misión y visión de la planificación estratégica, se constata que estas no son claras y específicas, lo que hace difícil la tarea de definir acciones que permitan cumplirlas.
4. La falta de implantación, seguimiento, evaluación y actualización de la planificación estratégica, obligó a contratar una empresa de consultoría para

realizar estas actividades. Lamentablemente este trabajo se convirtió en un gasto, ya que los productos de esta consultoría fueron archivados.

5. Una adecuada planificación debe contar con el responsable, el ejecutor de la acción, el objetivo, que es lo que se espera con dicha acción, cual es el entregable y la fecha; pero estos ítems, no se presentan en la planificación operativa actual, lo que derivó en un plan operativo sin vida.
6. La falta de compromiso de la alta gerencia para poner en marcha la planificación estratégica, ha sido un golpe mortal para la administración estratégica, ya que no se hizo seguimiento. Esto se puede evidenciar, ya que no hay evidencias de reuniones para evaluar y hacer seguimiento a la planificación estratégica.
7. El no cumplimiento de las tareas por la persona responsable obligó a que se contrate otra persona para cumplir con estas actividades, produciéndose doble gasto, afectando la economía de la Fundación.
8. Las oportunidades estratégicas que se presentan en el resultado del análisis del ambiente externo estratégico se las debe aprovechar al implantar la planificación estratégica. De no hacerse esto será inexistente la presencia de una ventaja competitiva que permita alcanzar un espacio en la industria. Por lo tanto el análisis del ambiente externo estratégico debe ser hecho a conciencia, realizado de manera mixta, con asesoría de un consultor externo y miembros de la misma organización, demostrando un compromiso permanente.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se exponen las principales conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

5.1. CONCLUSIONES:

1 Respecto a la pregunta 1 ¿Dónde está la FHM? el 62.5% del personal administrativo no comprendía esta pregunta, pero, este mismo porcentaje no sabe la situación de la organización, así mismo, tampoco conocía como se encuentra esta respecto a la conquista de su visión planteada.

2 Al entrevistar al personal acerca de la pregunta 2 ¿Hacia dónde queremos ir? El resultado fue que en todos los niveles (gerencial, administrativo y operativo) menos de 50% conocía hacia donde se dirige esta organización (visión).

3 Al realizar la entrevista con la pregunta 3 ¿cómo vamos a llegar? Se obtuvo un resultado similar a la pregunta 2, por lo que se concluye que menos del 50% del personal de esta organización desconoce la situación de esta, así como, cuál es la meta (visión) y cuáles son las estrategias seleccionadas por la FHM para conquistar su visión en el periodo planificado.

4 Se determina que en la planificación estratégica vigente de la fundación hermano Miguel no hay estrategias definidas para conquistar la visión, así mismo, la misma no es clara y específica, y no fue consensuada por la organización; por lo que carece del compromiso de todas las personas. Aquellas oportunidades estratégicas que se presentaron cuando se realizó esta planificación, al momento ya no son las mismas, por lo que son poco aprovechables con la planificación estratégica actual.

5 Al realizar las mejoras en la planificación estratégica 2014-2017, sugeridos por el diagnóstico, con la finalidad de que supere las tres pruebas de estrategia ganadora esta planificación estratégica se redefine completamente, utilizando de forma adecuada el análisis del ambiente externo, definiendo para esta planificación redefinida una visión y misión específicas, estrategias adecuadamente definidas. Estas acciones permiten aprovechar las oportunidades estratégicas presentes en el ambiente externo de la fundación, así como, que esta planificación estratégica pase las pruebas de estrategia ganadora.

6 La definición del cuadro de mando integral de la fundación, es una herramienta que incidió positivamente en el ánimo y compromiso de todo el personal, ya que se involucraron en el proceso, aportando ideas, indicadores; asistiendo puntualmente a las charlas y cursos de capacitación; aportando, inquietudes, reflexiones, bibliografía y soluciones. La alineación del cuadro de mando integral con la nueva administración estratégica, se caracterizó por el apareamiento de preguntas claves, así: ¿cómo puedo cuantificar mi desempeño en las tareas a mi encomendadas?, ¿El proceso que yo manejo, con que perspectiva del cuadro de mando integral se enlaza?, ¿Cómo diseñar un indicador que permita medir la eficiencia de la organización?, ¿Este indicador permite evaluar la eficiencia en el trabajo ya está proporcionando a la alta gerencia la información que desea?

7 Es necesario incluir una conclusión adicional sobre la definición de los indicadores seleccionados para el cuadro de mando integral de la FHM. La definición de los indicadores se caracterizó por la muestra de compromiso de todas las personas con la excelencia, pues a la invitación para definir el indicador para su proceso realizada por

el autor de este trabajo de la siguiente manera: Definamos el indicador para cada proceso tomando en cuenta que el paciente, cliente del proceso es usted, ¿Qué resultado le agradaría obtener?, así mismo, este proceso se caracterizó por la motivación de los colaboradores al mencionar en una de las sesiones de capacitación “La manera como te mides, define el tipo de persona que eres”(Quishpe & Ocampo, 2014), ante esta frase, los colaboradores de la FHM definieron lo indicadores de la siguiente manera: Resultado real del proceso/Resultado ideal del proceso (salida); resultado bueno 100%, resultado mediocre 95%, resultado malo \leq 90%. Esta conclusión hace notar el gran equipo humano con el que cuenta la FHM.

5.2. RECOMENDACIONES:

1. Para crear el compromiso de los colaboradores, es necesario que cada colaborador se sienta parte importante de la organización, que ayuda a lograr la visión y misión establecidas, por lo que es importante desarrollar un plan de trabajo y un conjunto de indicadores específicos para cada colaborador, por ejemplo utilizar el mapa de éxito personal planteado por (Quishpe & Ocampo 2014).El compromiso de los colaboradores se logra cuando éstos están completamente convencidos que la visión planteada es el objetivo ideal al que la organización debe apuntar para que mejore la organización y él mismo como ser individual
2. Es recomendable que en el proceso de planificación estratégica se involucre a todo el personal que de una u otra manera está involucrado con la organización para que ellos de primera mano conozcan hacia dónde va esta (Visión), así

como, conozcan cual es el conjunto de estrategias que permitirán alcanzar esta visión.

3. La administración estratégica así como su herramienta la planificación estratégica, siempre es dinámica, proactiva y reactiva, debido a que ambas ayudan a anticiparse a los movimientos del entorno, de los competidores y clientes, permitiendo reaccionar de forma efectiva ante cualquier cambio que no ha sido previsto. Estas herramientas deben ser evaluadas constantemente en un periodo no mayor a un trimestre para mantener la calidad de dinámicas, ya que deben ser actualizadas constantemente de acuerdo al ambiente externo y ambiente interno, para lograr aprovechar las oportunidades estratégicas que se presentan. En todo análisis del ambiente estratégico externo de cualquier organización, debe participar activamente el personal propio de la organización y bajo la tutela de un integrante de la alta gerencia, para que sea útil y aproveche las oportunidades estratégicas presentes en el ambiente externo.
4. Para conseguir la ejecución completa del plan operativo, puede ser muy útil utilizar la herramienta "mapa de éxito personal" (Quishpe & Ocampo 2014), ya que aquí se detallan las actividades a realizar en un corto periodo de tiempo, brindando información de cómo ser exitoso en cada actividad y generando indicadores de desempeño. El "mapa de éxito personal" ayuda a que las personas cumplan a cabalidad con el objetivo y tareas encomendadas con calidad, eficiencia y efectividad.
5. Es muy saludable para la organización evaluar el tipo de estrategias adoptadas por la organización mediante la prueba de estrategia ganadora (Thompson

2012), para tener la certeza de que el grupo de estrategias adoptadas es realmente el camino para la consecución de la misión y visión planteadas. También es necesario un seguimiento continuo al proceso de administración estratégica, para que no pierda sus cualidades de proactiva y reactiva.

6. Para una adecuada administración estratégica, es necesario contar con una herramienta que continuamente vaya monitoreando todos y cada uno de los objetivos importantes, proporcionando la información necesaria que permita ajustar o redefinir las actividades y alcanzar los objetivos y metas planteados.
7. Utilizar más de una herramienta de monitoreo de estrategia, entre las que se debe incluir por ejemplo el Cuadro de Mando Integral y el mapa de éxito personal (Quishpe & Ocampo, 2014). Esto permitirá asegurar que las actividades a realizarse permitan conquistar la visión anhelada en el plazo establecido, gracias al monitoreo y ajuste permanentes.
8. Nombrar a un responsable que pasa a ser el director estratégico, que se encargue del cumplimiento de los planes operativos, así como, de su medición y ajuste, con miras a alcanzar del objetivo planteado y el uso adecuado de los recursos, las personas y los tiempos.
9. La visión debe ser específica, es decir, no ser ambigua esta debe poder ser medida en cualquier instante, así mismo, esta debe ser compartida por todos y cada uno de los miembros de la organización, de la misma manera que cada miembro debe tener claro las actividades que debe realizar para permitir que la organización conquiste su visión en el periodo de tiempo planificado para el efecto.

10. Se recomienda establecer canales de información efectivos desde los niveles gerenciales hacia los demás niveles sobre la ubicación de la organización respecto la conquista de su visión para que todos los niveles se comprometan con esta visión y sugieran acciones que la permitan alcanzar en el menor tiempo, de igual, manera este mismo canal de información lo puede utilizar el nivel gerencial para detectar oportunidades y amenazas recientes o de recién gestación en el ambiente externo.

REFERENCIAS

Ahumada L., Sisto V. y López V.(2011); *Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile*. Revista de Ciencias Sociales. 17(2), 2011,17(2)

Banco Central del Ecuador, inflación (18/03/16), recuperado de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Banco Central , E. (2016). *Inflacion anual Ecuador*. Obtenido de <http://bce.fin.ec/>

Bernal A. (2010) *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales, 3ra edi*. Pearson Educación, Colombia

Business Wire (2015, Feb 05)*El dominio de los principios básicos: Estudio confirma cuáles son los factores clave del desempeño para lograr el éxito en los negocio*.Business Wire enEspañol retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1651358738?accountid=36685>

Bonilla, K. (02 de 05 de 2016). Discapacidad. (F. Quishpe, Entrevistador)

Business Wire. (2015). El domminio de los principios básicos . *Business Wire en español*, 35-40.

Custodio Ruiz A. (05/08/2008) *Métodos y técnicas de investigación científica* <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion-cientifica/>

Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría, proceso y práctica*. Bogotá D.C. Colombia: McGraw-Hill INTERAMERICANA S.A. Tercera Edición

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Ministerio Coordinador de Política Económica (2013); *“El desarrollo económico del Ecuador”* (E/CN.12/295), México, enero de 1954. Publicación de las Naciones Unidas. N° de venta: 1953.II.G.5).

David, Fred R. (2008) *Conceptos de administración estratégica* (decimoprimer edición) Pearson Educación, México

Dixit, A., & Nalebuff, B. (2000). *El arte de la estrategia*. : Antoni Bosch editor. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Diccionario de la lengua española. Madrid. Recuperado (21/04/2016), de <http://dle.rae.es/?id=9SnxU0N>

Definición. (10 de 07 de 2016). *DEFINICION.DE*. Obtenido de <http://definicion.de/>

Disabilities. (2016). Obtenido de <http://www.who.int/disabilities/es/>

El Universo (04/01/15). *El petróleo cae y complica la economía de Ecuador este 2015*. Recuperado (10/03/16), de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>

EL UNIVERSO, (3003/2016). *Ecuador tiene 12,8% de discapacitados, según OEA*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2009/01/22/1/1361/2D2EE8BA0D38471EB181ECC5BAF6FDA8.html>

Escuela de ingenierías industriales. España. Recuperado (21/08/16), de <http://www.eis.uva.es/~macromol/curso07-08/pe/polietileno%20de%20baja%20densidad.htm>

Flacso En *el Ecuador existen 1'653.000 personas con discapacidad* Recuperado (09/03/16), de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj7tcDog7XLAhVMKCYKHf-bBs4QFggwMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.flacsoandes.edu.ec%2Fbiblio%2Fcatalog%2FresGet.php%3FresId%3D16017&usg=AFQjCNF6N6H_D3gPCTIcclxXMQEKKQIXYUQ&sig2=yxCXseg7g2zwwg6ih6BtkOg&bvm=bv.116573086,d.eWE

Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN

Fischman, D. (2004, Dec 15). *Opinión - lo que realmente funciona en negocios*; Fuente: El comercio. Noticias Financieras Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/468192703?accountid=36685>

FHM. (2016). *Fundacion Hermano Miguel* . Obtenido de www.fhm.org

Goodstein L., Nolan T. y Pfeiffer J. (1998) *Planificación estratégica aplicada* (primera edición español) Mc Graw Hill, Bogotá.

Gross M (16/09/2010) *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa* Recuperado de

<http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

Gonzalo, R. T. (2006, Aug 01). *Tópicos empresariales / administración estratégica. Mural* Recuperada de <http://search.proquest.com/docview/373597400?accountid=36685>

González, M. F., & Suárez, F. M. (2015). *INTERACCIÓN ENTRE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA FUNDACION UNIVERSITARIA CATOLICA LUMEN GENTIUM CON LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA COMUNA 7 DE CALI COLOMBIA*. Paperpresented at the, 10(2) 1676-1682. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1711218134?accountid=36685>

Guajardo Alatorre A. (1999, Nov 12). *Planificación estratégica: La herramienta. El Norte* Recuperada de <http://search.proquest.com/docview/316160456?accountid=36685>

Heizer, J. y Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. México: PEARSON EDUCACIÓN

Hernández R., Fernández C. y Baptista M. (2010) *Metodología de la investigación* (quinta edición) Mc Graw Hill, México D. F.

Hill, CH., Jones, G.(2011) *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill INTERAMERICANA S.A. Octava edición

Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson R.(2007)*Administración estratégica*. Australia: CengageLearning Norma internacional ISO 9000: 2005

Kaplan R., Norton D. (2009) *El cuadro de mando integral* (tercera edición) grupo planeta Gestión 2000, Barcelona

Kaplan, R. y Norton D. (2004) *Mapas estratégicos*.Barcelona: Gestión 2000

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN

La crisis económica del país. Recuperado (10/03/16), de (<http://www.unidad-popular.org/#!La-crisis-econ%C3%B3mica-en-el-pa%C3%ADs/cjds/5693fb150cf2e94e3fb27780>)

Llagostera, C. (2009, Jun 13). *Análisis externo para no perder oportunidades*. Cinco Días Recuperado de<http://search.proquest.com/docview/431452727?accountid=36685>

Lerma, Y. K. A. E., & Bárcena, J. S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales: guía práctica*. México: Alfa omega Grupo Editor. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Ricardo MUÑOZ PASADAS, Pilar, T. V., & Mercedes, R. L. (2010). Una propuesta de herramientas para la gestión de la transparencia en las entidades no lucrativas. *Revista De Fomento Social*, (260) Recuperada de: (<http://search.proquest.com/docview/1782241736?accountid=36685>)

Organización Mundial de la Salud (OMS). Recuperado (24/07/16), de (<http://www.who.int/topics/disabilities/es/>)

Osterwalder, A. , Yves P. Greg, B. y Smith A. (2015) *Diseñando la propuesta de valor* New Jersey Estados Unidos editorial. Deusto ediciones

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011) *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones

Otero, E., Gago, M., García, C. y López, S. (2013). *Recursos humanos y Responsabilidad Social Corporativa* Ciclo Formativo Grado Superior. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L

Paredes, M. E. (6 de mayo de 2016). Reunion Planificación Estratégica. (F. Quishpe, Entrevistador)

Porter M. (1991) *Estrategia competitiva*. México: Continental

Porter M. (2002) *Ventaja competitiva*. México: Ediciones Alay

Pérez Porto J. y Merino M. (Publicado: 2009. Actualizado: 2009 - 2015). *Definición.DE*, Definición de fundación. Recuperado (10/07/2016), <http://definicion.de/fundacion/>

Peris, M. L. F., Mestre, M. J. O., & Palao, C. G. (2011). *La relación entre la capacidad de absorción del conocimiento externo y la estrategia empresarial: Un análisis exploratorio1*.

Quishpe, F. y Ocampo P.(2014) *Desarrollo Organizacional por procesos*, Ecuador: INGAS

Raúl Eliseo 30/06/2009 Técnicas de investigación de campo

Ramos Chagoya E. (01/07/2008) *Métodos y técnicas de investigación científica* <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa, 20(1), 69-87,187-189. Recuperada de <http://search.proquest.com/docview/859115214?accountid=36685>

Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization*, Boston, Harvard Business School Press 2001

Rivera, M. A. M. (2003). *De la contabilidad de costos a los tableros de control* .Contaduría Universidad De Antioquia, (42), 131-158. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/750060975?accountid=36685>

Román, Jorge G. G. (2005, Feb 23). *La calidad y el enfoque al cliente*. Economista
Recuperada de <http://search.proquest.com/docview/336411496?accountid=36685>

Strategor, (1995). *Strategor: Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de empresa*. Barcelona: Masson.

Scribd.com *Glosario de términos de administración estratégica* recuperada de <http://es.scribd.com/doc/31858184/GLOSARIO-DE-TERMINOS-DE-ADMINISTRACION-ESTRATEGICA#scribd>). Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson educación

Thompson A., Gamble J., Peteraf M. y Strickland A. (2012) *Administración estratégica* (décimo octava edición) Mc Graw Hill, México D. F.

Unda, X. (20 de 07 de 2016). Entrevista sobre la industria. (F. Quishpe, Entrevistador)

Wheelen L. y Hunger J. (2007) *Administración estratégica y política de negocios* (décima edición) PEARSON EDUCACIÓN, México

Zea, K. L. H., & Gutiérrez, K. S. B. (2016). *EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES EN ALLENDE, NUEVO LEÓN*. Revista Global De Negocios, 4(5), 55-64. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1728219802?accountid=36685>

ANEXOS

ANEXO A- Planificación actual 2015-2017 Fundación Hermano Miguel

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 2015
2017

fundación
Hermano Miguel

**PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA**

PERIODO

2015

2017



**GRANDES RETOS
POR DELANTE**

Presentación

Iniciamos este año celebrando nuestro 30avo Aniversario, lo hemos querido conmemorar trabajando con ahínco y planificando nuestras acciones para un nuevo periodo 2013-2017.

En estos 30 años son incontables las acciones emprendidas, los aprendizajes y tropezos, los éxitos y conquistas. En retrospectiva podemos decir que hemos construido una institución sólida que enfrenta hoy un escenario difícil tanto nacional como internacional y que se plantea acciones puntuales para sobrellevar la crisis.

Son más de 77 mil beneficiarios en los últimos 12 años de trabajo, hemos experimentado un crecimiento exponencial como institución. Hoy somos 65 colaboradores que día a día dedicamos nuestras vidas a la rehabilitación integral de las personas con discapacidad y también a la comunidad en general. Poco a poco nos hemos convertido en un referente a nivel regional, cumpliendo así con la visión trazada para el 2014.

Este documento de Planificación se ha concebido de una manera muy práctica y precisa, que vaya acorde a la necesidad de ser oportunos en las acciones y objetivos frente a nuestro análisis organizacional. Que dé claridad de hacia dónde vamos y qué estrategias creemos nos llevarán a la meta. Una planificación orientada a seguir sirviendo a la comunidad a través de un equipo de trabajo comprometido y motivado.

Estamos convencidos de que la Fundación Hermano Miguel seguirá cosechando éxitos porque siembra trabajo, dedicación, esfuerzo, sacrificio, compromiso en cada paciente que acude a nosotros y son ellos nuestro estímulo para seguir adelante.

María Eugenia Paredes de Suárez

DIRECTORA EJECUTIVA

Introducción

En el año 2012, la Fundación hizo su primer ejercicio formal de Planificación Estratégica basada en la metodología PEYDI (Planeación Estratégica y Desarrollo Organizacional) promovida por la Fundación PEYDI con Sede en Bogotá y Oficina en Guayaquil. Esta metodología estaba pensada para organizaciones de la sociedad civil que emprendían en la Planificación y que difícilmente se sentían identificadas con las propuestas empresariales que abundaban en el mercado.

Se planteó trabajar en un Plan a 3 años para familiarizarnos con esta práctica y en el análisis evaluativo reconocemos que todavía debemos hacer de este Instrumento una herramienta diaria de trabajo; que el seguimiento y evaluación son retos que seguimos afrontando y que los reforzaremos en este nuevo periodo, por ello seguiremos proyectándonos al corto plazo.

Al contrario del periodo 2012-2014, hoy la inversión estatal en discapacidad se ve restringida por la crisis económica,

por tanto los programas han restringido el número de beneficiarios quienes están retomando a las organizaciones de la sociedad civil para acceder a los servicios; sin embargo, esta población está también limitada en sus posibilidades económicas por lo que se prevé un incremento del número de beneficiarios (al contrario de los últimos años donde se redujo sustancialmente las estadísticas de atención).

Esto exige a la Fundación fortalecer sus estrategias para seguir garantizando el acceso a los servicios sin poner en riesgo la sostenibilidad, que se ha debilitado en este periodo debido a que ya no somos proveedores del Estado en programas ortopédicos, a la migración de pacientes a los servicios públicos gratuitos, a la dificultad de recibir fondos de cooperación (el Ecuador se considera un país de renta media), a la presencia de normativas tributarias que no favorecen a los programas sociales, incremento de aranceles y salvaguardias y demás.

En este escenario, la Fundación plantea aprovechar su experticia para la consolidación de los nuevos nichos de mercado en los que poco a poco va incursionando para generar una política de subsidiaridad de costos.

Aflanzar los programas de autogestión, tanto aquellos fundamentados en prácticas tradicionales de recaudación de fondos como aquellos que plantean estrategias novedosas, rentables y de negocio que generen recursos para la gestión institucional.

Estamos convencidos de que el equipo humano es un factor determinante en la consecución de la visión institucional, por ello se pondrá mayores esfuerzos para mejorar aquellos factores detectados en los estudios de clima laboral como son la comunicación, la capacitación y los incentivos monetarios y/o no monetarios. Así como mantendremos su ya manifiesto sentido de pertenencia para con la Fundación.

Finalmente, seguiremos siendo una institución de puertas abiertas para compartir nuestras lecciones aprendidas con estudiantes, con ONG's, con Universidades, con profesionales, con voluntarios y con todos aquellos que quieran trabajar colectivamente ya que es nuestra convicción que una organización no puede estar aislada y que debe actuar con otros, en red, en cooperación y colaboración para así incidir más ampliamente en la sociedad, sin duplicar esfuerzos, sin falsos celos

y respetando las iniciativas ajenas con ética y transparencia.

Concebimos este plan como una guía viable y sensata, sabemos que la Fundación es resiliente y que podrá sobreponerse a los contratiempos que se presenten adaptándose a ellos para siempre salir fortalecida.

VALORES

Nuestra cultura organizacional está basada en los siguientes valores:

Integridad

- Trabajamos con la mayor **integridad** en cada tarea que realizamos y acorde al Código de Ética Institucional.

Compromiso

- Somos una organización **comprometida** con el impacto social que generamos

Respeto

- Promovemos una cultura de creatividad y **respeto** tanto en el ambiente de trabajo como con nuestros clientes

Calidez

- Atendemos a nuestros pacientes con **calidez**, generando confianza y un ambiente óptimo para la rehabilitación.

Eficiencia

- Mejoramos continuamente nuestros procesos de tal forma que los recursos lleguen a los pacientes de la forma más eficiente.

Calidad

- Nos aseguramos que los productos y servicios que brindamos sean de la mayor **calidad** en beneficio del cliente

Sustentabilidad

- Buscamos **sustentabilidad** en todos los servicios que brindamos para garantizar un impacto a largo plazo

ENFOQUE DE TRABAJO

Las acciones de la Fundación Hermano Miguel se fundamentan en la adopción y el reconocimiento de los principios configurados en las declaraciones y acuerdos nacionales e internacionales sobre el respeto a la diversidad, igualdad de oportunidades y eliminación de toda forma de discriminación contra las personas con discapacidad; amparada en los principios consagrados en:

- La Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Discapacidades
- Plan Nacional del Buen Vivir
- Agenda Nacional de Discapacidades 2013- 2017
- Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las NNUU
- En aquellos que llegasen a sustituirlos.

La Fundación parte de un *enfoque de rehabilitación integral* cuyo objetivo es, "desde el punto de vista físico, procurar que el paciente obtenga las funciones que no pudo lograr desde que nació o que las perdió por alguna causa, enfermedad o traumatismo, ocurrido en un momento de su vida y, desde el punto de vista psicológico y social, es apoyar y acompañar al paciente facilitando así su incorporación a la sociedad con la mayor independencia posible para valerse por sí mismo¹". Por lo tanto, la rehabilitación es un proceso global que implica múltiples acciones de orden médico, psicológico, educativo y social; comprometiendo tanto a los profesionales como al paciente y su familia. Para alcanzar el enfoque de derechos y biopsicosocial frente a las personas con discapacidad la Fundación identifica otros actores para complementar servicios en beneficio de sus pacientes.

¹ Mario Sember y Mirha Vitale, "Misionerológico: orientación para padres", artículo: "Enfoque de la Rehabilitación Integral", Editorial Panamericana, Buenos Aires 1994, pág. 4.

CLIENTES Y GRUPOS DE INTERES

DIRECTOS

Niños, jóvenes, adultos y adulto mayor con:

- Deficiencias² físicas, funcionales o sensorial
- Discapacidad³ física o funcional
- Diagnósticos Neurológicos, Traumatológicos, Deportivos, músculo esquelético, osteoarticulares, auditivos, ortopédicos, protésicos y generales.

ESTRATÉGICOS

- Organismos de Cooperación y Fundaciones afines, nacionales e internacionales.
- Entidades del Gobierno Central dedicadas al campo de la salud y discapacidad.
- Patronatos Provinciales y Municipales del Ecuador.
- Gobiernos Autónomos Descentralizados.
- Profesionales médicos en las ramas de: fisiatría, traumatología, neurología, gerontología, audología y afines.

RELACIONAMIENTO

- Donantes particulares, asociativos e institucionales.
- Pasantes y voluntarios:

Universidad Central del Ecuador
Universidad Técnica Javeriana
Universidad San Francisco de Quito
St. Catherine University

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Universidad de las Américas
Universidad Politécnica Salesiana
University of Minnesota

POTENCIALES

- Hospitales Públicos y Privados
- Guarderías y Escuelas Públicas y Privadas
- Seguros Privados

² Es toda pérdida o anomalía de una estructura o función psicológica, fisiológica o anatómica. Puede ser temporal o permanente. Las deficiencias representan la existencia de una enfermedad, lesión o alteración.

³ Refleja la consecuencia de una deficiencia y resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás.

MISIÓN

La Fundación Hermano Miguel es una organización no gubernamental sin fines de lucro que brinda atención médica a la comunidad y **rehabilitación integral** a las personas con alguna deficiencia o discapacidad física o funcional, a través de la **dotación de servicios médicos, terapéuticos** y la **implementación de ayudas técnicas** conocidas como **órtesis, prótesis y ayudas de movilidad**.

Tiene cobertura nacional ya que recibe a pacientes de todo el país en su Centro de Atención Integral y Desarrollo –CAID- ubicado en la ciudad de Quito y construido bajo parámetros y normas de accesibilidad.

Su equipo multidisciplinario de profesionales especializados cuenta con las herramientas adecuadas para su trabajo y el compromiso social para ofrecer productos de calidad y servicios eficientes.

Desarrolla estrategias para que sus servicios sean sustentables y se logre su permanencia e impacto a largo plazo a través de programas innovadores de autogestión como yoReciclo®

También incide en política pública para impulsar la defensa de los **derechos** de las personas con discapacidad.

MISIÓN

La Fundación Hermano Miguel es una organización no gubernamental sin fines de lucro que brinda atención médica a la comunidad y **rehabilitación integral** a las personas con alguna deficiencia o discapacidad física o funcional, a través de la **dotación de servicios médicos, terapéuticos y la implementación de ayudas técnicas conocidas como órtesis, prótesis y ayudas de movilidad.**

Tiene cobertura nacional ya que recibe a pacientes de todo el país en su Centro de Atención Integral y Desarrollo –CAID- ubicado en la ciudad de Quito y construido bajo parámetros y normas de accesibilidad.

Su equipo multidisciplinario de profesionales especializados cuenta con las herramientas adecuadas para su trabajo y el compromiso social para ofrecer productos de calidad y servicios eficientes.

Desarrolla estrategias para que sus servicios sean sustentables y se logre su permanencia e impacto a largo plazo a través de programas innovadores de autogestión como yoReciclo®

También incide en política pública para impulsar la defensa **de los derechos** de las personas con discapacidad.

VISIÓN 2017

La Fundación ha ampliado su cobertura a nuevos grupos objetivos proveyendo atención médica a la comunidad y rehabilitación integral a las personas con alguna deficiencia o discapacidad. Su modelo de gestión en el servicio es certificado a nivel internacional.

Aporta a que los pacientes de la institución puedan mantener la máxima independencia y la inclusión y participación plena en la sociedad.

Su equipo multidisciplinario de profesionales especializados ha perfeccionado sus competencias a través de la capacitación continua. Cuenta con un Directorio Comprometido y proactivo.

Mantiene un presupuesto equilibrado frente a los ingresos que genera producto de sus actividades de autogestión, tanto las existentes como nuevos emprendimientos, además del aporte de otros aliados estratégicos.

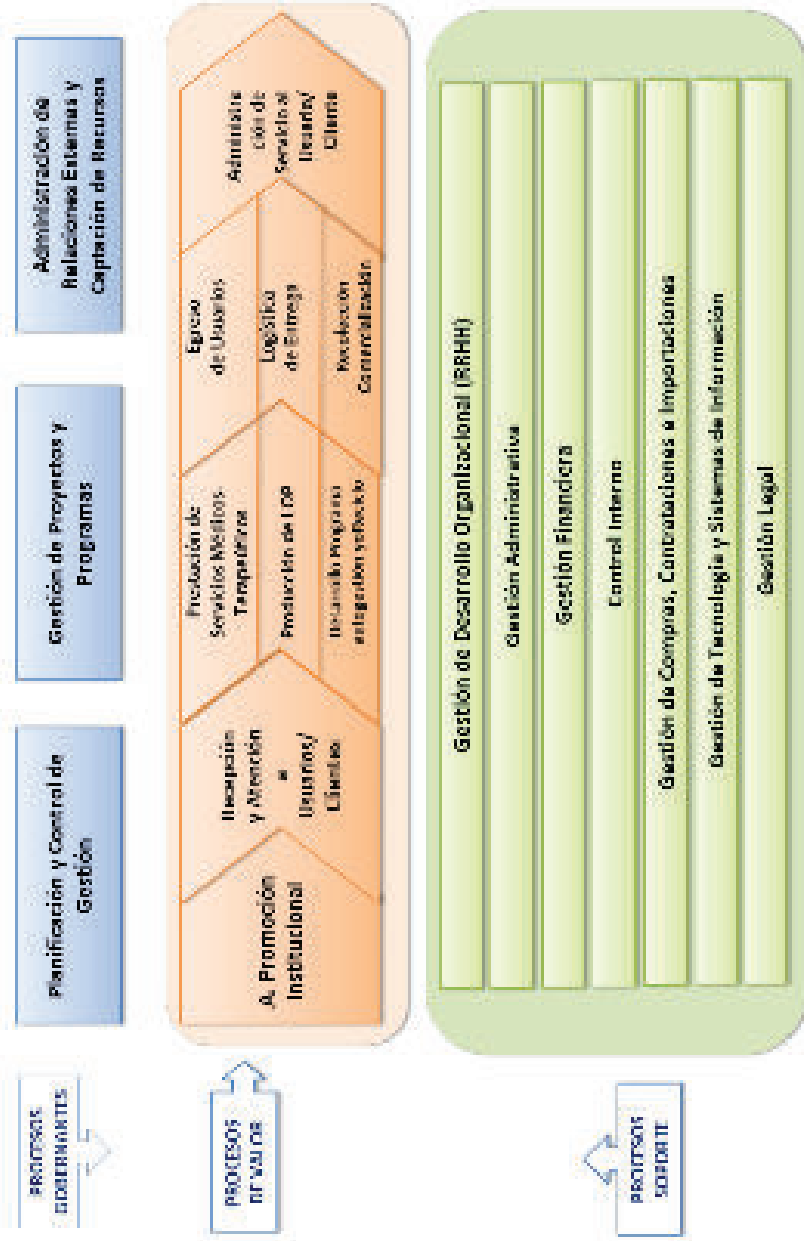
LÍNEAS DE ACCIÓN



PRODUCTOS Y SERVICIOS

LÍNEAS DE ACCIÓN	REHABILITACIÓN	AYUDAS TÉCNICAS	SERVICIOS MÉDICOS	INCIDENCIA EN POLÍTICAS
SERVICIOS	Terapia Física Terapia Ocupacional Terapia de Lenguaje Psicología Psicopedagogía Traumatología Clínica Fonoaudiológica Fisiatría	Reparaciones Mantenimiento Audiología Venta de material prima	Medicina Familiar Odontología Laboratorio Clínico Urología Otorrinolaringología	Participación en Mesas de Discusión, Foros en tema de políticas relacionadas con personas con discapacidad
PRODUCTOS		Prótesis Órtesis (aparatos, líneas blanda) Ayudas para movilización Audífonos		

MAPA DE PROCESOS



FODA

FORTALEZAS

Personal con capacidades técnicas de especialización.
Experticia.
Buen clima laboral.
Respuesta oportuna a requerimientos del personal.
Equipo multidisciplinario a disposición de los pacientes para atención integral.
Equipamiento técnico.
Servicios competitivos.
Experiencia como proveedores de servicios hacia la empresa privada y el Estado.
Capacidad de respuesta a demandas y requerimientos de los pacientes y de la comunidad.
Credibilidad de los beneficiarios y donantes.
Experiencia en capacidades de autogestión.
Posicionamiento como organización líder.
Transparencia y rendición de cuentas.
Relaciones interinstitucionales estratégicas.
Impacto nacional.
Adaptabilidad al cambio.
Certificados de gestión y procesos SGS en implementación.

OPORTUNIDADES

Demanda de servicios identificada en otras provincias.
Temática de la Discapacidad es política de Estado.
Incremento de la Responsabilidad Social Corporativa.
Convención Int. De Discapacidades.
Ser considerados como un centro de pasantías.
Burocracia Estatal e ineficiencia para gestionar programas.
Alianzas con Universidades e Instituciones Nacionales e Internacionales se involucran en la temática de discapacidad.
Nuevas políticas académicas para remisión de pacientes (areal Senecyt).

DEBILIDADES

Falta de liquidez para capital de operación adecuado.
Información financiera no oportuna afecta a los sistemas de información gerencial.
Seguimiento a los procesos de negocio.
Falta de promoción y ventas.
Directorio no proactivo.
Infraestructura deteriorada.
Apoyo administrativo no trabaja de manera óptima (perfiles, capacitación).
Equipo multidisciplinario no trabaja coordinadamente.
No se puede implementar los incentivos establecidos en la Política Salarial.
Falta implementar actividades relacionadas a seguridad industrial y salud ocupacional.
Falta de un fondo para subsidios económicos a pacientes.
Falta stock mínimo de inventarios debido a problemas de liquidez.
Rotación de personal alta.
Falta de identidad y compromiso por parte de médicos a servicios profesionales.
Imagen de servicios infantiles no alineada a la estrategia comercial.

AMENAZAS

Inestabilidad económica y social.
Importaciones y trámites aduaneros.
Normas de registros sanitarios para dispositivos médicos.
Incremento de servicios de rehabilitación y competencia.
Disminución de la Cooperación Internacional.
Conceptos paternalistas de la función de las organizaciones de la sociedad civil.
Animo centralista del Estado para brindar servicios de salud.
Percepción de ineficiencia por parte del sector privado (prejuicios por ser Fundación, paradigma precio-calidad).
Falta de compromiso del paciente y entendimiento de su proceso de rehabilitación.

ESTRATEGIAS Y METAS

1. COBERTURA SOCIAL

Incrementar la cobertura de los servicios y programas con la finalidad de mantener la subsidiaridad de las personas con discapacidad o deficiencias en el país.

Componentes:

- 1.1. Expansión de cobertura de los servicios y el programa de Brigadas Médicas.
- 1.2. Mejoramiento de infraestructura y equipamiento
- 1.3. Permanencia de los subsidios y apoyos económicos
- 1.4. Evaluación de impacto

METAS:

- 1.1.1 Incrementar el número de pacientes atendidos en 15% en los 3 años.
- 1.1.2 Planificar y ejecutar 4 brigadas médicas/ortopédicas anuales en diferentes sectores del país, en 3 años 12 brigadas médicas.
- 1.2.1 Implementación de mejoras en los módulos de Terapia Infantil, Terapia de Lenguaje y Psicopedagogía para el año 2015 y 2016.
- 1.3.1 200 pacientes reciben aportes económicos adicionales anualmente hasta el año 2013 y 230 pacientes hasta el 2014.
- 1.4.1 Implementación y análisis de mediciones periódicas de satisfacción al cliente, una por semestre hasta el año 2017.
- 1.4.2 Implementación de 2 grupos focales anuales para la medición de efectos de la rehabilitación hasta el año 2017.
- 1.4.3 Estudio externo de impacto social ejecutado en el año 2016.

2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Consolidar los valores corporativos implementando un sistema integral de la gestión de los RRHH para fortalecer un equipo de trabajo coordinado, armónico, eficiente y comprometido.

Componentes:

- 2.1. Ordenamiento administrativo y operativo
- 2.2. Desarrollo de capacidades del personal
- 2.3. Fortalecimiento del Gobierno Institucional
- 2.4. Comunicación Interna

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 2012-2014

METAS

- 2.1.1. Elaboración, difusión e implementación de 1 cuadro de mando operativo y cuadro de mando integral para seguimiento del Plan y de Procesos para el año 2016.
- 2.1.2. Fortalecimiento del manejo de RRHH en Salud y Seguridad Ocupacional y nuevas normativas del Código Laboral.
- 2.2.1. Contar con 1 Plan de Capacitación basado en el análisis de brechas para el año 2015 e implementarlo integralmente a partir del 2016.
- 2.2.2. Aplicar 1 evaluación al personal anualmente desde el año 2015 y semestral a partir del año 2016.
- 2.2.3. Desarrollar e implementar un sistema de Incentivos monetarios y no monetarios para el personal desde el año 2016.
- 2.3.1. Desarrollo de un cronograma de Comités Directivos, Comités Coordinativos y reuniones de personal.
- 2.4.1. Elaboración e implementación del Plan de Comunicación para el año 2016.

3. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

Tener un presupuesto equilibrado fortaleciendo la autogestión y ejecutando el Plan de Recaudación para garantizar la sostenibilidad de los programas y servicios.

Componentes:

- 3.1. Consolidación del sistema de Información Financiera
- 3.2. Incrementar los ingresos por venta de productos y servicios
- 3.3. Plan de Recaudación de Fondos
- 3.4. Programa de Reciclaje "Yo Reciclo"

METAS

- 3.1.1 Contar con reportes financieros mensuales confiables a partir de enero 2016 utilizando el sistema Admbys.
 - Revisión Mensual de Estados Financieros entre Contabilidad, Dirección Ejecutiva, General y Operaciones.
 - Implementar las mejoras o recomendaciones del sistema de manera oportuna.
- 3.1.2 Hacer del presupuesto una herramienta para la toma de decisiones directivas y operativas a partir de enero del 2015
 - Incluir el análisis del presupuesto en las reuniones mensuales de Directivos.
- 3.2.1 Determinar los costos por servicio incluyendo gastos de administración central para enero 2015.
 - Tener un estudio preliminar de costos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 2012-2014

- Contratar asesores para el análisis de costos integral (ABC).
- 3.2.2. Implementar las tarifas diferenciadas en las áreas infartil, psicopedagogía y ocupacional para enero del 2016.
 - Desarrollar la política para pagos diferenciados con sus respectivos instrumentos.
 - Difunde y capacitar en la política a Trabajo Social y Coordinadoras.
- 3.2.3. Nivelar el % de pacientes subsidiados para llegar al punto de equilibrio incluyendo gastos de administración central por área hasta diciembre 2016.
 - Establecer los % tope (cupos) por área para pacientes subsidiados.
 - Implementar las acciones del Plan General de Ventas.
- 3.2.4. Incrementar al 80% la capacidad instalada por área hasta diciembre 2017.
 - Mantener continuamente actualizado el análisis de capacidad instalada.
 - Involucrar al personal en las estrategias de ventas.
- 3.2.5. Incrementar nueva línea de negocio con productos CREquipments.
 - Hacer estudio de mercado
 - Lobbying para incidir en el sistema arancelario

- 3.3.1. Incrementar las donaciones recibidas en efectivo (Plan de Recaudación) en 100% durante los 3 años. Meta de \$47,000 para el 2015, \$60,000 para el 2016, y \$100,000 para el 2017.
 - Desarrollar e implementar el Plan de Recaudación.
- 3.4.1. Consolidar la operación de Programa de Reciclaje "yoRecicla"
 - Implementar el Plan de Negocios
 - Escribir el Proyecto yoRecicla
 - Buscar financiamiento para el proyecto

4. RENDICIÓN DE CUENTAS

Facilitar el acceso a información institucional a través de la comunicación permanente con los actores claves para construir mejores relaciones de confianza y respeto. Establecer procesos de retroalimentación confiables para fomentar el aprendizaje y la evaluación continua.

Componentes:

- 4.1. Información pública y transparencia
- 4.2. Participación y toma de decisiones
- 4.3. Gestión de la calidad (quejas, reclamos y sugerencias)

NETAS

- 4.1.1 Participación anual en la rendición colectiva de cuentas de las OSC.
- 4.1.2 3 Informes de resultados y financieros enviados a MES, RUOSC, CONADIS y FENODIS anualmente.
- 4.1.3 Levantamiento de la información en la página web.

- 4.2.1 Formar parte del Movimiento Asociativo sectorial.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 2012-2014

- Contratar asesores para el análisis de costos integral (ABC).
- 3.1.2. Implementar las tarifas diferenciadas en las áreas infantil, psicopedagogía y ocupacional para enero del 2016.
 - Desarrollar la política para pagos diferenciados con sus respectivos instrumentos.
 - Difundir y capacitar en la política a Trabajo Social y Coordinadoras.
- 3.1.3. Nivelar el % de pacientes subsidiados para llegar al punto de equilibrio incluyendo gastos de administración central por área hasta diciembre 2016.
 - Establecer los % tope (cupos) por área para pacientes subsidiados.
 - Implementar las acciones del Plan General de Ventas.
- 3.1.4. Incrementar al 80% la capacidad instalada por área hasta diciembre 2017.
 - Mantener continuamente actualizado el análisis de capacidad instalada.
 - Involucrar al personal en las estrategias de ventas.
- 3.1.5. Incrementar nueva línea de negocio con productos CREquipments.
 - Hacer estudio de mercado
 - Lobbying para incidir en el sistema arancelario

- 3.1.1. Incrementar las donaciones recibidas en efectivo (Plan de Recaudación) en 100% durante los 3 años. Meta de \$47,000 para el 2015, \$60,000 para el 2016, y \$100,000 para el 2017.
 - Desarrollar e implementar el Plan de Recaudación.
- 3.1.4. Consolidar la operación de Programa de Reciclaje "yoRecicla"
 - Implementar el Plan de Negocios
 - Escribir el Proyecto yoRecicla
 - Buscar financiamiento para el proyecto

4. RENDICIÓN DE CUENTAS

Facilitar el acceso a información institucional a través de la comunicación permanente con los actores claves para construir mejores relaciones de confianza y respeto. Establecer procesos de retroalimentación confiables para fomentar el aprendizaje y la evaluación continua.

Componentes:

- 4.1. Información pública y transparencia
- 4.2. Participación y toma de decisiones
- 4.3. Gestión de la calidad (quejas, reclamos y sugerencias)

METAS

- 4.1.1 Participación anual en la rendición colectiva de cuentas de las OSC.
- 4.1.2 3 Informes de resultados y financieros enviados a MES, RUDSC, CONADIS y FENODIS anualmente.
- 4.1.3 Levantamiento de la información en la página web.

- 4.2.1 Formar parte del Movimiento Asociativo sectorial.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 2012-2014

- 4.3.1.1 Implementación de 6 encuestas, 9 buzones de sugerencias, 2 grupos focales y 1 boletín informativo.

5. POSICIONAMIENTO

Promocionar la marca de nuestros programas y servicios hacia la comunidad. Participar activamente de espacios ciudadanos que promuevan la defensa de los derechos de las personas con discapacidad.

Componentes:

- 5.1. Imagen corporativa e Identidad de Marca
- 5.2. Plan de Promoción
- 5.3. Participación ciudadana y defensa de DDHH

METAS

- 5.1.1. Alinear la imagen corporativa para los servicios hasta diciembre del 2015.
 - Identificar los programas que requieren de identidad de marca.
 - Diseño y aprobación de las marcas.
 - Elaboración de material promocional.
- 5.1.2. Consolidar las marcas existentes
- 5.2.1. Actualizar y promocionar herramientas de comunicación existentes como página WEB, redes sociales, material publicitario a partir del año 2015.
 - Trabajar en los contenidos del material publicitario.
 - Seguimiento y comunicación continua con Community Manager.
 - Identificar medios de comunicación para difusión.
- 5.3.1. Alianzas estratégicas con 1 organización internacional y 2 nacionales a partir del 2015.
- 5.3.2. Participación activa en la Federación de ONGs para la Discapacidad (FENODIS) y otros espacios de la sociedad civil.

FECHA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	29 de septiembre del 2015
----------------------------	---------------------------

ANEXO B- Plan operativo de la planificación estratégica 2015-2017 (Vigente)

Actividad/Funcionalidad	Comenzará	Terminará	Responsable	Con quién	Indicador de Cumplimiento	Indicador Meta	Meta 2016	Meta Seguimiento	Responsable de Seguimiento
ESTRATEGIA: COBERTURA SOCIAL	<p>FORNITO PLAN OPERATIVO Puntos: Gobernantes</p>								
									Hermano Miguel
COMPONENTE DE ESTRATEGIA: EXPANSIÓN DE COBERTURA DE SERVICIOS Y ESTABLECIMIENTO DE ESPACES SOCIALES									
HEBY 1									
01.1 Ejecución Plan de Trabajo	11-mar-15	31-mar-15	Coletta Horta	Plus Pedidos	X Incremento número de puntos	SE -okahHortas, Maria Medeiros, Filipadja	5,110	15-sep-15	La responsable ejecutará el plan de trabajo. Se debe dar seguimiento a las actividades de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo. Se debe dar seguimiento a las actividades de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo.
HEBY 2									
02.1 Programa Social de	11-mar-15	31-mar-15	Luzena Soares	Indicador de Cumplimiento	México de	0 Bajas	1	15-sep-15	Se debe dar seguimiento a las actividades de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo. Se debe dar seguimiento a las actividades de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo.
COMPONENTE DE ESTRATEGIA: MONITOREO DE INDICADORES Y ESTABLECIMIENTO DE ESPACES SOCIALES									
HEBY 3									
03.1 Construcción de	11-mar-15	31-mar-15	Yedine Soares	Coordinador	X menor	Proyecto aprobado	0	15-sep-15	Medir avance para
COMPONENTE DE ESTRATEGIA: MONITOREO DE INDICADORES Y ESTABLECIMIENTO DE ESPACES SOCIALES									
HEBY 4									
04.1 Implementación	11-mar-15	31-mar-15	Equipe	Coordinador	Hacia de	200 puntos	1	15-sep-15	Se debe dar seguimiento a las actividades de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo. Se debe dar seguimiento a las actividades de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo.
04.2 Creación de nuevos	11-mar-15	31-mar-15	Yedine Soares/Paula Soares	Coordinador	Proyecto aprobado	5	3	15-sep-15	Se debe dar seguimiento a las actividades de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo. Se debe dar seguimiento a las actividades de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo.
HEBY 5									
05.1 Implementación de	11-mar-15	31-mar-15	Luzena Soares	Coordinador	Proyecto aprobado	1	2	15-sep-15	Se debe dar seguimiento a las actividades de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo. Se debe dar seguimiento a las actividades de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo.
05.2 Realización de	11-mar-15	31-mar-15	Coordinador	Coordinador	Proyecto aprobado	2	1	15-sep-15	Se debe dar seguimiento a las actividades de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo. Se debe dar seguimiento a las actividades de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo.
Elaborado por:	<p>Yedine Soares 11-mar-15</p>								
Revisado por:	<p>Coletta Horta 11-mar-15</p>								
Revisado por:	<p>Yedine Soares 11-mar-15</p>								

Actividades/subactividades	Cronograma		Responsible	Con quita	Indicador de Cumplimiento	Indicador Meta	Fecha Seguimiento	Observaciones
	Inicio	Fin						
ESTRATEGIA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Consolidar los valores de la Fundación implementando un sistema integral de gestión de RRHH para fortalecer un equipo de trabajo coordinado, armónico, eficiente y comprometido.		FORMATO PLAN OPERATIVO			Código: POA-ED-DO-2015		Fundación Hermano Miguel
	Prepara: Gobernante	01-mar-2014	04-abr-2014			Verifica: 04 Fecha de verificación: 15-mar-2015		
Actividades/subactividades	Cronograma	Fin	Responsible	Con quita	Indicador de Cumplimiento	Indicador Meta	Fecha Seguimiento	Observaciones
COMPONENTE DE LA ESTRATEGIA(ORDENAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO)								
META 1	Fortalecimiento del mapeo de RRHH en Salud y Seguridad Ocupacional y nuevas normativas del Código Laboral		Lorena Suárez	Sandra Salgue	Diagnóstico de Situación Institucional	1 Informe de evaluación presentado	nov-15	
B.1.1	Revisión de Empresa Responsable de la Gestión Organizacional	01-mar-15	01-dic-15			1 empresa analizada	28-sep-15	Se superan las metas de actividades
B.1.2	Capacitar a responsable labores	01-mar-15	01-dic-15	Sandra Salgue	1 curso aprobado	1	01-dic-15	De acuerdo a informe presentado se designación las personas
COMPONENTE DE LA ESTRATEGIA(DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL PERSONAL)								
META 2	Contar con un Plan de Capacitación basado en el análisis de brechas		Verónica Suárez		8 de cursos financiados	5 cursos	sep-15	
B.2.1	Implementar el Plan de Capacitación para el ICRC	01-mar-15	01-dic-15	Verónica Suárez	Coordinadora Yolga Trigueros	Se han realizado 5 cursos a la fecha.	15-sep-15	Hay trabajo en Plan de Capacitación en base a brechas, sólo son formales 16 cursos para 5 cursos a la fecha
META 3	Aplicar una evaluación de cumplimiento de procesos		Carlos Maciel		Informe de evaluación	1 Informe de evaluación presentado	2015	
B.3.1	Evaluación e implementación de un nuevo modelo de gestión para el 2015	01-mar-15	01-dic-15	Lorena Suárez Coordinadora		1 Informe presentado	15-sep-15	Desde el año 2015 se profesionaliza la actividad.
COMPONENTE DE LA ESTRATEGIA(FORTALECIMIENTO DEL GOBIERNO INSTITUCIONAL)								
META 4	Implementar y desarrollar un cronograma de Comités Directivos, Comités Coordinativos y reuniones de personal		Eugenia Paredes	Verónica Suárez	Verónica Suárez	Verónica Suárez	05-jul-05	
B.4.1	Elaboración de cronograma y ejecución 2015-2016	01-mar-15	01-dic-15	Eugenia Paredes	Verónica Suárez	100% de reuniones aprobadas al cronograma.	01-sep-15	Se han realizado reuniones con el Directorio.
Elaborada por								
Nombre completo:	Verónica Suárez		Revisada por		Aprobada por			
Fecha de elaboración:	01-mar-15		Carlos Maciel		María Eugenia P. de Suárez			
Firma:			18-mar-15		20-mar-15			
			Firma:		Firma:			

Fecha	Responsable	Con quien	Indicador de Cumplimiento	Indicador Meta	Fecha Seguimiento	Observaciones
SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA						
SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA						
30-dic-15	Carlos Masiel		Reportes mensuales	12 meses	01-01-15	
31-dic-15		Contabilidad				
31-dic-15		Contabilidad/ Kaitia Bizarria				
30-dic-15	Carlos Masiel		Observaciones en Reunión de Comité Directiva	8 Reuniones de seguimiento al estudio	01-01-15	
ACCESO POR WEB DE PROYECTOS Y SERVICIOS						
30-dic-15	Carlos Masiel		Informe de Consultores	1 Informe	15-sep-15	No se aprobó el financiamiento de esta actividad por parte de ICRC para 2015
30-dic-15	Director General		X de implementación	78X	01-sep-15	
30-dic-15		Paula Dumas		40X de transición de información	15-sep-15	
LOG DE FONDOS						
30-dic-15	Dirección Ejecutiva		Moneda Recaudada	47 mil USD	01-01-15	
30-dic-15		Paula Dumas/ Verónica Suárez				
PROGRESO DE RECICLAJE "YO RECICLO"						
30-dic-15	Katja Suárez	Verónica Suárez	X incrementa			
30-dic-15			Plata de espumas recicladas en propuestas sustentables e indicadores de actividad	01-01-15		
30-dic-15			propuestas presentada	1		
30-dic-15			Realizadas	3		
APROBACIONES						
30-dic-15	Fecha de realización:	Realizado por:	Moneda acumulada:	Fecha de aprobación:	Aprobado por:	
	01-01-15	Carlos Masiel	01-01-15	01-01-15	Marta Estrella P. de Sotero	
	Fecha de realización:	Realizado por:	Moneda acumulada:	Fecha de aprobación:	Aprobado por:	

Actividad/sub-actividad	Inicio	Programa	Fin	Responsable	Con quien	Indicador de Cumplimiento	Indicador Meta	Fecha Seguimiento	Obravocionario
COMPONENTE DE LA ESTRATEGIA: INFORMACIÓN PÚBLICA Y TRANSPARENCIA									
ESTRATEGIA: RENDICIÓN DE CUENTAS	institucional a través de la comunicación permanente con el actor clave para construir mejores relaciones de confianza y respeto. Establecer procesos de retroalimentación cambiables para fortalecer el acceso de los usuarios, usuarios.								
				Programa: Caceres		Fecha de emisión: 01-mar-2015	Informe de	Fecha de emisión: 10-mar-2015	Informe de
Actividad/sub-actividad									
COMPONENTE DE LA ESTRATEGIA: INFORMACIÓN PÚBLICA Y TRANSPARENCIA									
META 1	Participación anual en la rendición colectiva de cuentas de las Organizaciones de la Ciudad	01-mar-15	01-jun-15	Verónica Suárez		Forma de Rendición de Cuentas	Informe de Rendición de Cuentas publicada 1 Formata llenada	dic-15	
META 2	Enviar 3 informes de resultados y financiar a MIES, RUOSC, CONADIS y FEMODIS anualmente	01-mar-15	01-dic-15	Verónica Suárez		Informe	4 informes enviados	01-mar-15	
D2.1	Investigación de información elaborada de informes	01-mar-15	01-dic-15	Verónica Suárez		Link en la Web	4 informes enviados	dic-15	Se realiza a través de informes elaborados de los actores claves. Se hace revisión anual con desarrollo y edición.
D3.1	Levantar información en la página web	01-mar-15	01-dic-15	Verónica Suárez		Link en la Web	100% de reportar subida a la Web	dic-15	Se edita los datos enviados los días para mantener informados a los grupos de líderes.
COMPONENTE DE LA ESTRATEGIA: PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES									
META 4	Formar parte de movimiento asociativo a federativo	01-mar-15	01-dic-15	Enrique Parada		Informe de Participación	5 reuniones de representación	dic-15	
D4.1	Miembros activos de FEMODIS, Confederación de OSC y Casa de Salud	01-mar-15	01-dic-15	Verónica Suárez	Verónica Suárez				
COMPONENTE DE LA ESTRATEGIA: GESTIÓN DE CALIDAD (quejas, reclamos y sugerencias)									
META 5	Implementar encuesta, buzón de sugerencias, realizar grupos focales y boletín informativo	01-mar-15	01-dic-15	Lorena Suárez	Verónica Suárez	8 Encuestas / 8 Sugerencias / 8 Grupos Focales	6 encuestas, 9 buzónes, 1 registro y 2 grupos focales	dic-15	Se da queja mensual a los quejas que realicen.
D5.1					Verónica Suárez		100%		
Elaborado por									
Nombre completo:	Verónica Suárez	Nombre completo:	Enrique Parada	Nombre completo:	Enrique Parada	Nombre completo:	Enrique Parada	Nombre completo:	Enrique Parada
Fecha de elaboración:	01-mar-15	Fecha de revisión:	01-mar-15	Fecha de revisión:	01-mar-15	Fecha de aprobación:	01-mar-15	Fecha de aprobación:	01-mar-15
Firma:		Firma:		Firma:		Firma:		Firma:	

ESTRATEGIA: POSICIONAMIENTO		Promocionar la marca de nuestros programas y servicios hacia la comunidad. Participar activamente de espacios ciudadanos que promuevan la defensa de los derechos de las personas con discapacidad.		FORMATO PLAN OPERATIVO				Código: POA-ED-P-2015 Versión: 03	
				Procesos:	Fecha de emisión:	Fecha de revisión:	Fecha de aprobación:	Procesos:	Fecha de emisión:
				Gobernante	01-ene-2015	18-ene-2015	Fundación Hermano Miguel		
Actividades/subactividades		Cronograma		Responsible	Con quien	Indicador de Cumplimiento	Indicador Meta	Fecha Seguimiento	Observaciones
COMPONENTE DE LA ESTRATEGIA: IMAGEN CORPORATIVA E IDENTIDAD DE MARCA		Inicio	Fin						
META 1	Actualizar la Imagen Corporativa	11-ene-15	11-ene-15	Carlos Maciel	Equipo Operativo	Piezas y artes	Material elaborado	dic-15	Se planea finalizar
COMPONENTE DE LA ESTRATEGIA: PLAN DE PROMOCION									
META 2	Desarrollar, actualizar y promocionar herramientas de comunicación	11-ene-15	30-dic-15	Carlos Maciel	Paola Domínguez Verónica Suárez	Página web, redes sociales, material publicitario		dic-15	Se elabora el Manual para Mi Sucesora las Mesas
COMPONENTE DE LA ESTRATEGIA: PARTICIPACION CIUDADANA Y DEFENSA DERECHOS HUMANOS									
META 3	Alianzas estratégicas con 1 organización internacional y 2 nacionales	11-ene-15	30-dic-15	Verónica Suárez		3 Convenios firmados	1 Internacional/ 2 nacionales	sep-15	
META 4	Participar activamente en la Federación de ONG's para la Discapacidad (FENODIS) y otros espacios de la sociedad civil	11-ene-15	30-dic-15	Verónica Suárez		8 de Reuniones asistidas	Representar a la FENODIS durante el 2014	2015	
Elaborada por:		Verónica Suárez		Revisada por: <td colspan="2">Carlos Maciel</td> <td colspan="2">Aprobada por: </td>		Carlos Maciel		Aprobada por:	
Nombre completo:		Verónica Suárez		Nombre completo:		Carlos Maciel		María Eugenia P. de Suárez	
Fecha de elaboración:		16-dic-13		Fecha de revisión:		20-dic-13		30-dic-13	
Firma:				Firma:				Firma:	