

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**Diseño de un Plan Estratégico de la Corporación para el
Fortalecimiento Social y Empresarial CORFOSE 2023 - 2028**

Trabajo de Investigación

para optar el Grado a Nombre de la Nación de:

Maestría en Administración de Negocios

Autor:

Bach. Calahorrano Gómez, Darío Javier

Docente Guía:

Mg. Acevedo Velazco, Christopher George

TACNA – PERÚ

2023

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo
son de exclusiva responsabilidad del autor”

Contenido

Resumen	8
Introducción	9
CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO	12
1.1. Título del Tema.....	12
1.2. Planteamiento del Problema	12
1.3. Objetivos de la Investigación.....	13
1.3.1. Objetivo General	13
1.3.2. Objetivos Específicos.....	13
1.4. Metodología	14
1.5. Justificación	16
1.6. Principales definiciones	17
1.6.1.-Planificación estratégica.....	18
1.6.2.- Dirección estratégica	18
1.6.3.- Tipos de estrategia	18
1.6.4.- Análisis interno	18
1.6.5.- Análisis externo	19
1.6.6.- Filosofía organizacional.....	19
1.6.7.- Objetivos	19
1.6.8.- Cuadro de Mando Integral (CMI).....	20
1.7. Alcances y limitaciones	20

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. Bases teóricas de las variables y/o tópicos	22
2.1.1 Dirección estratégica.....	22
2.1.2 Etapas de la dirección estratégica	23
2.1.3 Tipos de acciones estratégicas.....	24
2.1.4 Declaración de la filosofía de la empresa	25
2.1.5 Amenazas y oportunidades.....	26
2.1.6 Fortalezas y debilidades internas.....	27
2.1.7 Objetivos estratégicos.....	27
2.1.8 Estrategias	28
2.1.9 Políticas	29
2.3. Análisis comparativo de las bases teóricas	29
2.4 Análisis crítico de las bases teóricas.....	31
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL.....	34
3.1. Reseña histórica.....	34
3.2. Filosofía organizacional.....	36
3.2.1.- Misión.....	36
3.2.2.- Visión	36
3.2.3.- Valores.....	37
3.3. Diseño organizacional	37
3.3.1.- Organigrama.....	38

3.3.2.- Manual de funciones.....	38
3.3.2.1.- Funciones Junta General de Socios.....	39
3.3.2.2.- Funciones del Directorio	40
3.3.2.3.- Funciones del director ejecutivo	40
3.3.2.4.- Fuciones Coordinación de capacitación	42
3.3.2.5.- Fuciones Instructores.....	42
3.3.2.6.- Fuciones personal de apoyo a capacitación	43
3.3.2.7.- Fuciones Coordinación de proyectos de desarrollo	44
3.3.2.8.- Fuciones Director de proyecto.....	44
3.3.2.9.- Fuciones Coordinación de marketing	45
3.4. Servicios ofertados	45
3.4.1.- Capacitación	46
3.4.2.- Proyectos de consultoría	48
3.4.3.- Proyectos de desarrollo.....	50
3.5. Diagnóstico organizacional.....	51
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	53
4.1.- Diagnóstico interno y externo.....	53
4.1.1.- Análisis PESTEL.....	53
4.1.2.1.- Dimensión Política	53
4.1.2.2.- Dimensión Económica	54
4.1.2.3.- Dimensión Social	55

4.1.2.4.- Dimensión Tecnológica.....	57
4.1.2.5.- Dimensión Ecológica	60
4.1.2.6.- Dimensión Legal	61
4.1.2.- Análisis FODA	63
4.1.3.- Análisis CAME	65
4.2.- Rediseño de filosofía organizacional	71
4.2.1 Misión.....	72
4.2.2 Visión	72
4.2.3 Valores Corporativos	73
4.3.- Formulación de estrategias.....	73
4.3.2.- Formulación de objetivos estratégicos	73
4.3.2.- Priorización de estrategias	74
4.3.3.- Descripción de la estrategia seleccionada	76
4.3.4.- Diseño de los planes de acción.....	77
4.3.1.- Mapa estratégico	81
4.4.- Cuadro de Mando Integral	82
4.4.1- Perspectiva financiera	82
4.4.2.- Perspectiva de clientes.....	83
4.4.3.- Perspectiva de procesos internos	84
4.4.4.- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	84
CAPÍTULO V: SUGERENCIAS.....	86

CONCLUSIONES	87
Bibliografía.....	89
ANEXOS.....	95
Anexo 1 Lista de cursos calificados por el Ministerio del trabajo	95

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis crítico de la teoría de la Planeación Estratégica	31
Tabla 2 Análisis crítico Teoría de los Recursos y Capacidades	32
Tabla 3 Enunciados de fortalezas y oportunidades de CORFOSE	51
Tabla 4 Enunciado de Debilidades y Amenazas de CROFOSE.....	52
Tabla 5 Enunciados FODA de CORFOSE.....	64
Tabla 6 Corregir amenazas	66
Tabla 7 Afrontar debilidades.....	67
Tabla 8 Mantener fortalezas.....	68
Tabla 9 Explotar oportunidades	70
Tabla 10 Establecimiento de planes de acción.....	78

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama CORFOSE	38
Ilustración 2 Cursos acreditados ante el Ministerio del Trabajo por especialidad	46
Ilustración 3 Mapa estratégico de CORFOSE	81

Resumen

CORFOSE es una organización sin fines de lucro que busca promover el desarrollo sostenible en los ámbitos social y empresarial. A lo largo de su trayectoria, ha experimentado un crecimiento desordenado en proyectos, pero ha tenido limitaciones en actividades de capacitación. Dependiendo en gran medida de convocatorias externas para financiamiento, en el presente trabajo de investigación se desarrolló un Plan Estratégico a 5 años que le brinde bases sólidas para su sostenibilidad y fortalezca sus actividades a nivel nacional. El presente trabajo utiliza los enfoques de la teoría Planeación Estratégica y la teoría Recursos y Capacidades para realizar un diagnóstico interno y externo, rediseñar su filosofía empresarial, formular estrategias y establecer un cuadro de mando integral. Se identifican desafíos en su entorno, pero también fortalezas y oportunidades significativas. Para asegurar su éxito a largo plazo, se deben abordar debilidades y amenazas, diversificar fuentes de financiamiento, mejorar procesos internos y promover la inclusión. En conclusión, CORFOSE cuenta con fortalezas y oportunidades para implementar una estrategia ofensiva, garantizando sostenibilidad y crecimiento a través de su Plan Estratégico y monitoreo constante.

Palabras clave

CORFOSE, Plan Estratégico, Desarrollo sostenible, Crecimiento desordenado, Diagnóstico interno y externo, Filosofía empresarial, Estrategias, Cuadro de mando integral, Diversificación de fuentes de financiamiento, Mejora de procesos internos, Sostenibilidad.

Introducción

CORFOSE es una ONG que se estableció en 2019 con el objetivo de promover el desarrollo sostenible en los ámbitos social y empresarial. A lo largo de su trayectoria, ha experimentado un crecimiento constante pero desordenado en proyectos de desarrollo, asistencia técnica y consultoría, mientras que las actividades de capacitación han sido limitadas. La organización ha dependido principalmente de convocatorias externas para obtener financiamiento, lo que la hace vulnerable y condicionada a la visión de donantes externos. Sin embargo, al diseñar un Plan Estratégico a 5 años, CORFOSE busca establecer bases sólidas para su sostenibilidad, fortalecer sus actividades a nivel nacional y generar ingresos suficientes para cumplir su propósito social. Esto también se traducirá en una mayor eficiencia operativa, satisfacción de clientes y donantes, así como una mejora en la calidad de vida de los beneficiarios de sus proyectos.

El objetivo general de la presente investigación es diseñar un Plan Estratégico para la Corporación para el Fortalecimiento Social y Empresarial (CORFOSE) que asegure la sostenibilidad y crecimiento de la organización durante el periodo 2023-2028. Los objetivos específicos fueron realizar un diagnóstico integral de las condiciones internas y externas de CORFOSE, establecer una filosofía empresarial que sea coherente con el estatuto, la visión del directorio y los intereses de donantes y beneficiarios, proponer estrategias que generen una posición competitiva aprovechando los recursos y fortalezas de CORFOSE, y desarrollar un cuadro de mando integral para evaluar el desempeño y desarrollo de la organización.

Se utilizó una metodología descriptiva explicativa para el desarrollo de la investigación, combinando los enfoques de la teoría de la Planeación Estratégica con la teoría de los Recursos y Capacidades. Se realizó un diagnóstico interno utilizando

la matriz FODA y un análisis externo a través de la matriz PETSEL. Se rediseñó la filosofía empresarial de CORFOSE mediante un proceso de construcción que incluya la revisión del estatuto, los requisitos de donantes y colaboradores, y la visión del directorio. Se formularon estrategias a partir del análisis CAME, identificando retos estratégicos, opciones, criterios de evaluación, líneas estratégicas, objetivos y mapa estratégico. Se priorizaron las acciones en el plan de acción y se relacionarán con los objetivos estratégicos establecidos, estableciendo metas para cada objetivo y una lista de actividades vinculadas.

El marco teórico del presente trabajo de investigación se basa en la Teoría de la Planeación Estratégica y la Teoría de los Recursos y Capacidades que son dos enfoques importantes en la administración estratégica. La primera se centra en la planificación formal y sistemática de las estrategias, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Por otro lado, la segunda se enfoca en los recursos y capacidades únicos de la empresa como determinantes clave de la ventaja competitiva sostenible. Ambas teorías son complementarias y pueden ser utilizadas en conjunto para formular estrategias efectivas en un entorno cambiante. En el caso de CORFOSE, la implementación de ambas teorías en su planificación estratégica permitió identificar y evaluar oportunidades y amenazas, así como desarrollar los recursos y capacidades clave para lograr ventajas competitivas sostenibles y alineadas con la estrategia de la organización.

Como resultados del presente trabajo de investigación se identificó que CORFOSE se desenvuelve en condiciones de inestabilidad política, pobreza, violencia estructural y enfrentar desafíos en torno a violencia de género, migración y desatención a grupos de personas en condiciones de vulnerabilidad lo que justifica la

presencia de CORFOSE y brinda condiciones propicias para el desarrollo de la organización.

De la misma manera la CORFOSE cuenta con fortalezas significativas y oportunidades en su entorno, lo que le brinda una base sólida para su trabajo en apoyo a emprendedores y personas vulnerables. Sin embargo, es crucial abordar las debilidades y amenazas identificadas para asegurar su sostenibilidad y éxito a largo plazo. Esto puede implicar diversificar las fuentes de financiamiento, descentralizar los procesos, mejorar el control documental, agilizar la respuesta a los clientes, adaptarse a los cambios legislativos y políticos, promover la inclusión y luchar contra la discriminación, y buscar colaboraciones estratégicas para superar la competencia por recursos.

En conclusión, el análisis integral de CORFOSE revela que la organización cuenta con fortalezas y oportunidades que le permiten implementar una estrategia ofensiva centrada en la diferenciación de productos y servicios, así como enfocarse en nichos de mercado específicos. Se ha establecido una filosofía empresarial coherente que se alinea con los estatutos, la visión del directorio y los intereses de los donantes y beneficiarios, lo que les proporcionará una posición favorable en el mercado y les permitirá alcanzar nuevos niveles. El Plan Estratégico de la organización garantiza la sostenibilidad y el crecimiento, con objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y un tiempo definido. Además, se implementará un cuadro de mando integral para monitorear en tiempo real el cumplimiento de la planificación estratégica.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. Título del Tema

Diseño del Plan Estratégico de la Corporación para el Fortalecimiento Social y Empresarial CORFOSE 2023 – 2028.

1.2. Planteamiento del Problema

La Corporación para el Fortalecimiento Social y Empresarial CORFOSE es una Organización No Gubernamental (ONG) creada en abril del 2019 que se dedica a fomentar el desarrollo sostenible a nivel social y empresarial, coadyuvando al cumplimiento de los objetivos de empresas, emprendedores e instituciones (CORFOSE, 2019). Desde el inicio de sus actividades ha tenido un crecimiento constante pero desordenado en las áreas de proyectos de desarrollo, asistencia técnica y consultoría; mientras que en el área de capacitación las actividades se han mantenido en niveles bajos de desarrollo. Las actividades de CORFOSE se vienen realizando de manera coyuntural, acorde a convocatorias a presentar proyectos por parte de instituciones públicas, organismos internacionales y otras ONG; dependiendo enteramente de sus calendarios y fondos disponibles.

La ausencia de planificación de mediano y largo plazo ha hecho que CORFOSE se vuelva completamente dependiente de convocatorias a fondos concursables, propuestas de aliados y otras fuentes de financiamiento temporales. En tal virtud se encuentre en una condición muy vulnerable ya que depende enteramente de acciones externas para cumplir su propósito. Esta condición hace que la sostenibilidad misma de la organización corra peligro o sus acciones sean limitadas y condicionadas a la visión y voluntad de donantes externos.

Al diseñar el Plan Estratégico de CORFOSE con un horizonte de 5 años sentará las bases para que la organización se mantenga en el tiempo, fortalezca sus actividades a nivel nacional y genere flujos de ingresos suficientes para cumplir su propósito consagrado en su objeto social (Dávila & Tobar, 2017). A la par permitirá un aumento en la eficiencia operativa, generar un sentido de pertenencia en sus colaboradores, aumentará el grado de satisfacción de clientes y donantes, así como la mejora integral de la calidad de vida de los beneficiarios de los proyectos que ejecute la Fundación.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Diseñar del Plan Estratégico de la Corporación para el Fortalecimiento Social y Empresarial CORFOSE que garantice la sostenibilidad y crecimiento de las operaciones de la organización en el periodo 2023 al 2028.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación en la que se encuentra la Corporación para el Fortalecimiento Social y Empresarial CORFOSE mediante un diagnóstico integral de sus condiciones tanto internas como externas.
- Establecer una filosofía empresarial para la Corporación para el Fortalecimiento Social y Empresarial CORFOSE que permita generar coherencia entre el estatuto, la visión del directorio y los intereses de donantes y beneficiarios.
- Plantear estrategias que permitan obtener una posición competitiva a la

Corporación para el Fortalecimiento Social y Empresarial CORFOSE mediante el aprovechamiento pleno de sus recursos y fortalezas para garantizar su sostenibilidad y desarrollo en el periodo 2023 - 2028.

- Elaborar un cuadro de mando integral que permita evaluar el desarrollo y rendimiento de la Corporación para el Fortalecimiento Social y Empresarial CORFOSE.

1.4. Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizará como referencia la metodología de planificación estratégica de carácter descriptivo explicativo, ya que entienden a la planificación estratégica como un ejercicio de imaginación y creatividad, combinando los preceptos de la escuela emprendedora, de poder y cultural (Chiavenato, 2017).

El Diagnóstico Interno se lo realizará a través de la implementación de la matriz FODA o DAFO (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) planteada por Albert Humphrey a través del Instituto de Investigaciones de Stanford y el análisis externo a través de la implementación de la matriz PETSEL planteado por Liam Fahey y V.K. Narayanan, que analiza las condiciones político, económicas, tecnológicas, sociales ecológicas y legales (Martín, 2017). Y se implementará el análisis sectorial de las 5 fuerzas de Porter.

Como cita Franco a Muñiz en El Pensamiento Estratégico en los Gerentes Basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público, la filosofía organizacional se refiere a las creencias y valores fundamentales de una organización, que se manifiestan a través de una serie de principios y preceptos. Estos principios se basan en una comprensión clara de la identidad y las ideas que sustentan la

organización, así como en los compromisos y responsabilidades que asume. (Franco, 2012). Se diseñará la filosofía empresarial de CORFOSE por medio de una declaración explícita clara y compartida que armonice el espíritu por el cual fue creada la corporación, a través del análisis de su estatuto, los requerimientos de donantes y colaboradores y la visión del directorio a través de una construcción participativa, lo cual dará como resultado la elaboración de la misión visión y valores que orienten de mejor manera las acciones de la fundación en el entorno cambiante en el cual se desenvuelve (Pérez, 2018).

Para la Formulación de Estrategias se partirá del análisis CAME que implica el corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener las fortalezas, y explotar las oportunidades. Con estos elementos se pasará a la identificación de los retos estratégicos, la formulación de opciones, las cuales se las filtrará con el criterio de evaluación, se definirán las líneas estratégicas, se definirán los objetivos y se construirá el mapa estratégico.

Se dará prioridad a las acciones a llevar a cabo en el plan de acción y se determinará cómo implementarlas operativamente utilizando el diseño de planes de acción para cada uno de los objetivos estratégicos establecidos, desde el objetivo general hasta los objetivos específicos. Estos últimos se vincularán directamente con las actividades prioritarias o problemas identificados en el diagnóstico CORFOSE. Habrá un objetivo para cada actividad, y se establecerán metas para cada objetivo específico, que se corresponden con cada actividad o causa del problema analizado. Se elaborará una lista de todas las actividades y se establecerá su relación con los objetivos.

1.5. Justificación

La elaboración de un plan estratégico es esencial para el éxito de cualquier organización, incluyendo CORFOSE. Mintzberg afirma que "La estrategia es más un camino que un destino" (Mintzberg H. , The rise and fall of strategic planning, 1994). Un plan estratégico ayuda a CORFOSE a definir su dirección y a mantenerse enfocada en sus objetivos a largo plazo. Mientras que Porter sostiene que "La estrategia es una planificación para la acción" (Porter, 1996). Un plan estratégico proporciona un marco claro y un plan de acción para lograr los objetivos de CORFOSE. A su vez Drucker destaca la importancia de anticiparse y adaptarse a los cambios en el entorno (Duker, 1993).

La elaboración de un plan estratégico permite a CORFOSE anticiparse y prepararse para los desafíos y oportunidades futuras. En conclusión, la elaboración de un plan estratégico es esencial para el éxito de CORFOSE. Proporciona una visión clara, un plan de acción y una dirección estratégica para lograr sus objetivos a largo plazo, y permite a la organización anticiparse y adaptarse a los cambios en su entorno.

El plan estratégico de CORFOSE se basa en un enfoque metodológico riguroso y sistemático que garantiza la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Para ello se realizó un análisis exhaustivo de la situación actual de CORFOSE, incluyendo un estudio de su entorno externo e interno (Kotler & Keller, 2009). Este análisis se basó en la revisión de la literatura relevante y en la obtención de información a través de la implementación de la herramienta FODA y el análisis PETSEL. Una vez realizado el análisis de la situación actual, se definieron los objetivos y metas que se quieren alcanzar con el plan estratégico. Esta definición se hizo teniendo en cuenta los resultados del análisis, así como los recursos disponibles y las fortalezas y debilidades

de CORFOSE (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998). Con base en los objetivos y metas definidos, se seleccionaron las estrategias más adecuadas para alcanzarlos.

Para ello, se evaluaron diferentes alternativas y se identificaron aquellas que ofrecen las mayores oportunidades y reducen los riesgos (Porter, 1998). Una vez definidos los objetivos, metas y estrategias, se establecieron los planes de acción y los mecanismos de seguimiento para evaluar su implementación y garantizar su eficacia (Chen & Lee, 2007).

La implementación de un plan estratégico es esencial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier organización (Mintzberg y otros, *The strategy process: concepts, contexts*, 2003). En este sentido, el plan estratégico de CORFOSE es una herramienta clave para garantizar la realización de sus objetivos y metas a largo plazo. Además, permite identificar y aprovechar oportunidades de mercado y minimizar los riesgos (Ansoff, 1965). En el caso de CORFOSE, esto significa que el plan estratégico le permitirá mantener su posición competitiva en el mercado y garantizar su crecimiento a largo plazo. Es importante destacar que un plan estratégico es una herramienta efectiva para la gestión y la alocaión de recursos (Porter, 1998).

En este sentido, el plan estratégico de CORFOSE permitirá la identificación y el uso eficiente de los recursos necesarios para lograr sus objetivos y metas, consiguiendo la sostenibilidad de la organización y la posibilidad de cumplir con su objeto social de manera independiente de otras organizaciones.

1.6. Principales definiciones

A continuación, se presentan el significado que tiene para el trabajo de investigación los tópicos clave de estudio contenidos en el título del tema.

1.6.1.-Planificación estratégica

La dirección que sigue una empresa durante un período de tiempo determinado se conoce como su plan estratégico. Este plan consta de una serie de estrategias y objetivos que se diseñan con el fin de lograr de manera efectiva y eficiente los objetivos previstos (Collado, 2011).

1.6.2.- Dirección estratégica

La dirección estratégica implica tomar decisiones y llevar a cabo acciones con el objetivo de crear e implementar estrategias específicas que permitan que una organización se adapte de manera competitivamente superior a su entorno, con el fin de alcanzar sus metas (Draf, 2006).

1.6.3.- Tipos de estrategia

Según Porter Existen cuatro estrategias competitivas estándar: diferenciación, liderazgo en costes, enfoque de bajo coste y diferenciación de bajo coste. Aunque las empresas tienen la flexibilidad de desarrollar su propia estrategia, la mayoría utiliza una de estas cuatro estrategias genéricas, ya que son muy efectivas (Porter, Ventaja Competitiva , 1991).

1.6.4.- Análisis interno

El análisis interno de una empresa implica la evaluación de los recursos, habilidades y competencias de la empresa para determinar las herramientas estratégicas que se necesitan para alcanzar los mejores resultados posibles. En resumen, es un examen completo de la capacidad de la empresa para competir con otros en el mercado. La adaptación a las dificultades del mercado y la explotación de

las oportunidades disponibles son esenciales para el éxito de la empresa. La identificación de fortalezas y debilidades también es importante y se puede llevar a cabo mediante el uso de una matriz conocida como SWOT por sus siglas en inglés o DAFO (Riquelme, 2016).

1.6.5.- Análisis externo

El análisis externo es aquel que permite a una empresa identificar y evaluar todos los factores externos, como sucesos, situaciones y tendencias, que afectan su desempeño y que no pueden ser controlados por la empresa (Quiroa, 2020).

1.6.6.- Filosofía organizacional

La filosofía organizacional es el conjunto de conceptos que se formulan con el propósito de establecer la misión, visión, valores y estrategias para asegurar el mejor funcionamiento de una organización o empresa. La filosofía organizacional es fundamental para todas las organizaciones, ya que establece sus objetivos y principios, lo que les permite evolucionar y mantenerse competitivas (Significados, s.f.).

1.6.7.- Objetivos

Los objetivos estratégicos son las metas a largo plazo que una empresa se propone alcanzar mediante la implementación de una estrategia adecuada a su situación actual, misión y visión. Estos objetivos son esenciales para guiar la actuación y la toma de decisiones en la empresa (UNIR, 2022).

1.6.8.- Cuadro de Mando Integral (CMI)

Un *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial que se utiliza para evaluar la situación y el progreso de una empresa desde una perspectiva amplia. El cuadro de mando proporciona una serie de indicadores numéricos y gráficos (de control, financieros, de inventario y otras áreas de la empresa) que ofrecen una visión global, objetiva y actualizada para ayudar a los directivos en la toma de decisiones (Montaño, 2020).

1.7. Alcances y limitaciones

El presente trabajo de investigación abarca la totalidad de las operaciones de la Corporación para el Fortalecimiento Social y Empresarial CORFOSE, y su cobertura geográfica se extiende a todo el territorio ecuatoriano, con énfasis en las zonas en las que la fundación mantiene operaciones.

El desarrollo de un plan estratégico de CORFOSE se lleva a cabo en un entorno incierto y cambiante. En el que las condiciones económicas, políticas, tecnológicas y sociales pueden cambiar rápidamente, lo que dificulta la planificación a largo plazo y requiere flexibilidad en la implementación del plan.

Los recursos limitados, como el presupuesto, el personal y el tiempo, pueden afectar la capacidad de implementar completamente el presente plan estratégico. Por lo tanto, será importante establecer prioridades y asignar recursos de manera efectiva para maximizar el impacto del plan.

La implementación del plan estratégico requiere cambios significativos en la organización, lo que puede enfrentar resistencia por parte de los colaboradores y otros

actores involucrados. La gestión del cambio y la comunicación efectiva son fundamentales para superar esta limitación.

Un plan estratégico detallado puede volverse rígido y no permitir la adaptación rápida a situaciones imprevistas. Es importante encontrar un equilibrio entre la planificación a largo plazo y la capacidad de respuesta ágil a los cambios del entorno.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas de las variables y/o tópicos

Las variables en un plan estratégico son elementos clave que influyen en el desempeño de una organización y deben ser considerados en la formulación de estrategias efectivas. Algunas de las bases teóricas más importantes son:

- Teoría de la planeación estratégica
- Teoría de los recursos y capacidades

Teoría de la planeación estratégica: Según Henry Mintzberg, la planeación estratégica es un proceso que involucra la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno y la formulación de estrategias para aprovecharlas o mitigarlas (Mintzberg H., 1994).

Teoría de los recursos y capacidades: Según esta teoría, el éxito de una organización depende de sus recursos y capacidades únicos, y de cómo se utilizan para lograr ventajas competitivas (Barney, 1991).

En fusión de estas bases teóricas se presentan a continuación conceptos y definiciones que permiten asentar las mismas a las organizaciones.

2.1.1 Dirección estratégica

La definición de dirección estratégica ofrecida por Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (1998) destaca que se trata de un proceso sistemático de toma de decisiones. La dirección estratégica es importante porque permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos a largo plazo, y para lograr esto, la definición sugiere que se deben identificar los objetivos organizacionales, evaluar los recursos y la situación actual,

definir un plan estratégico y luego implementarlo (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

Esta definición ofrece una descripción detallada y precisa de lo que implica la dirección estratégica, y destaca la importancia de un enfoque sistemático y de la toma de decisiones cuidadosa en este proceso. También se destaca la importancia de evaluar los recursos y la situación actual, lo que permite a las organizaciones responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades en su entorno.

2.1.2 Etapas de la dirección estratégica

Las etapas de la dirección estratégica son un proceso secuencial que permite a las organizaciones desarrollar y ejecutar estrategias efectivas. Según Johnson, Scholes y Whittington, las etapas de la dirección estratégica incluyen la evaluación de la situación, la formulación de la estrategia, la implementación y el seguimiento.

En la primera etapa, la evaluación de la situación, las organizaciones evalúan su entorno interno y externo para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esta evaluación es crucial para comprender el contexto en el que la organización opera y para identificar oportunidades para mejorar (Johnson y otros, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 2005).

La segunda etapa, la formulación de la estrategia, implica la identificación de los objetivos a largo plazo de la organización y la formulación de un plan para alcanzarlos. Esta etapa incluye la selección de las estrategias más adecuadas para la organización y la definición de los planes y acciones necesarias para implementarlas (Johnson y otros, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 2005).

La tercera etapa, la implementación, implica la ejecución del plan estratégico y la asignación de recursos para su implementación. Es importante que la implementación sea efectiva y eficiente para asegurar que la estrategia tenga éxito (Johnson y otros, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 2005).

Por último, la cuarta etapa, el seguimiento, implica la revisión y evaluación continua del progreso de la estrategia y la identificación de posibles ajustes para asegurar que la organización continúe avanzando hacia sus objetivos (Johnson y otros, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 2005).

En resumen, las etapas de la dirección estratégica proporcionan un marco para desarrollar y ejecutar estrategias efectivas. La evaluación de la situación, la formulación de la estrategia, la implementación y el seguimiento son cruciales para el éxito de la dirección estratégica.

2.1.3 Tipos de acciones estratégicas

Según Johnson, Scholes y Whittington (2008), existen cuatro tipos de acciones estratégicas que las empresas pueden utilizar para alcanzar sus objetivos: diversificación, concentración, integración y desinversión.

La diversificación se refiere a la expansión de la empresa hacia nuevos productos o mercados, con el objetivo de reducir la dependencia de un solo producto o mercado y aumentar la estabilidad a largo plazo. Esta acción estratégica puede ser horizontal, vertical u horizontal y vertical (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

La concentración se refiere a la concentración en un solo producto o mercado, con el objetivo de aprovechar las economías de escala y lograr una mayor eficiencia.

Esta acción estratégica puede ser horizontal o vertical (Johnson, Scholes y Whittington, 2008).

La integración se refiere a la adquisición o fusión de otras empresas para ampliar la gama de productos o servicios que ofrece la empresa, o para mejorar su posición en la cadena de valor. La integración puede ser horizontal, vertical u horizontal y vertical (Johnson, Scholes y Whittington, 2008).

Finalmente, la desinversión se refiere a la venta o discontinuación de una parte de la empresa o de un producto o mercado específico, con el objetivo de reducir la dependencia de una fuente de ingresos o liberar recursos para inversiones más rentables (Johnson, Scholes y Whittington, 2008).

2.1.4 Declaración de la filosofía de la empresa

La filosofía empresarial se refiere a la visión y valores que rigen la conducta de una empresa y sus acciones en el mercado. En los últimos años, ha habido un aumento en la importancia otorgada a la filosofía empresarial, ya que se ha demostrado que influye en la cultura organizacional, la toma de decisiones y la reputación de la empresa.

Sin embargo, algunos críticos argumentan que la filosofía empresarial a menudo se utiliza como una estrategia de marketing y no refleja verdaderamente la práctica empresarial. Por ejemplo, una empresa puede proclamar valores éticos y sostenibles en su filosofía, pero luego tomar decisiones que van en contra de esos valores en su práctica diaria. Esto puede generar descreimiento y desconfianza entre los consumidores y otros stakeholders.

Además, algunos críticos argumentan que la filosofía empresarial puede ser excesivamente idealista y no realista en términos de su aplicación en la práctica empresarial. Por ejemplo, una empresa puede tener una filosofía basada en la igualdad y la justicia social, pero aun así enfrentarse a desafíos prácticos en su implementación en la cultura y la estructura de la empresa.

En conclusión, la filosofía empresarial es un aspecto importante de la identidad y la conducta de una empresa, pero es importante reconocer que puede ser vista con escepticismo y que su implementación efectiva puede ser un desafío. Es necesario un equilibrio entre la proclamación de valores éticos y la acción real en la práctica empresarial para lograr una filosofía empresarial sólida y creíble.

2.1.5 Amenazas y oportunidades

Según Johnson, Scholes y Whittington (2008), las amenazas y oportunidades son factores externos que pueden afectar la capacidad de una fundación para alcanzar sus objetivos y lograr su misión.

Las amenazas incluyen factores como la competencia, la disminución de la demanda por los productos o servicios que ofrece la fundación, el aumento de los costos, la regulación gubernamental, entre otros. Estas amenazas pueden limitar la capacidad de la fundación para alcanzar sus objetivos y lograr su misión (Johnson, Scholes y Whittington, 2008).

Por otro lado, las oportunidades incluyen factores como el crecimiento de la demanda, la apertura de nuevos mercados, la innovación tecnológica, entre otros. Estas oportunidades pueden ser utilizadas por la fundación para ampliar su alcance y lograr su misión de manera más efectiva (Johnson, Scholes y Whittington, 2008).

Es importante que las fundaciones estén conscientes de las amenazas y oportunidades que enfrentan, para que puedan ajustar su estrategia y tomar acciones adecuadas.

2.1.6 Fortalezas y debilidades internas

Según Johnson, Scholes y Whittington (2008), las fortalezas y debilidades son factores internos que pueden afectar la capacidad de una fundación para alcanzar sus objetivos y lograr su misión.

Las fortalezas incluyen factores como la reputación de la fundación, la calidad de los productos o servicios que ofrece, la eficiencia en la gestión, la experiencia y conocimiento de los empleados, entre otros. Estas fortalezas pueden ser utilizadas por la fundación para aprovechar las oportunidades y mejorar su desempeño (Johnson, Scholes y Whittington, 2008).

Por otro lado, las debilidades incluyen factores como la falta de recursos, la ineficiencia en la gestión, la falta de experiencia en un área específica, entre otros. Estas debilidades pueden limitar la capacidad de la fundación para alcanzar sus objetivos y lograr su misión (Johnson, Scholes y Whittington, 2008).

Es importante que las fundaciones estén conscientes de sus fortalezas y debilidades, para que puedan ajustar su estrategia y mejorar su desempeño.

2.1.7 Objetivos estratégicos

Según Hitt, Ireland y Hoskisson, establecer objetivos estratégicos es un proceso crítico para la planificación y ejecución de la estrategia empresarial. Los

objetivos estratégicos deben ser claros, medibles y alcanzables, y deben estar alineados con la visión y misión de la organización (Hitt y otros, 2017).

Por otro lado, según Mintzberg y Waters, es importante que los objetivos estratégicos sean desafiantes y ambiciosos, pero al mismo tiempo realistas y alcanzables. Además, los objetivos estratégicos deben ser revisados y ajustados periódicamente a medida que la organización evoluciona y cambian las condiciones del entorno (Mintzberg & Waters, 1985).

En resumen, establecer objetivos estratégicos requiere una combinación de análisis cuidadoso y visión a largo plazo, y es un proceso clave para el éxito a largo plazo de la organización.

2.1.8 Estrategias

Según Porter (1996), la planificación estratégica es un proceso clave para establecer estrategias empresariales efectivas. Este proceso implica una evaluación exhaustiva de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, así como también un análisis de los competidores y del entorno empresarial en general (Porter, 1996).

Además, Kotler y Keller (2016) afirman que establecer estrategias empresariales exitosas requiere la identificación de las necesidades y deseos de los clientes y la formulación de una propuesta de valor distintiva. La propuesta de valor debe ser sostenible y coherente con la visión y misión de la organización (Kotler & Keller, 2016).

Establecer estrategias empresariales efectivas requiere una combinación de análisis exhaustivo y creatividad. La planificación estratégica y la identificación de las

necesidades y deseos de los clientes son elementos clave para el éxito a largo plazo de la organización.

2.1.9 Políticas

Según Johnson y Scholes, la formulación de políticas empresariales es un proceso clave para garantizar la coherencia y la consistencia en la toma de decisiones y la acción en una organización. Las políticas deben ser claras, concisas y fácilmente comprensibles para todos los empleados (Johnson & Scholes, 2002).

Además, Mintzberg y Quinn destacan que la formulación de políticas empresariales requiere una combinación de visión a largo plazo y análisis riguroso. Las políticas deben estar alineadas con la visión y misión de la organización y deben ser revisadas y ajustadas periódicamente en función de los cambios en el entorno empresarial y la organización (Mintzberg & Quinn, *Strategy in action: strategic management processes*, 1998).

La formulación de políticas empresariales es un proceso clave para garantizar la coherencia y la consistencia en la toma de decisiones y la acción en una organización. Este proceso requiere una combinación de visión a largo plazo y análisis riguroso.

2.3. Análisis comparativo de las bases teóricas

La Teoría de la Planeación Estratégica y la Teoría de los Recursos y Capacidades son dos enfoques importantes en el campo de la administración estratégica. Ambas teorías se enfocan en cómo las empresas pueden alcanzar una

ventaja competitiva sostenible en un entorno cambiante. Sin embargo, existen diferencias importantes entre ambas teorías.

La Teoría de la Planeación Estratégica (TPE) se enfoca en la planificación formal y sistemática de las estrategias de una empresa. Según Andrews, la TPE se basa en la idea de que las empresas deben planificar con anticipación y sistemáticamente sus estrategias y acciones futuras para maximizar sus oportunidades de éxito. La TPE también destaca la importancia de la identificación de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como la evaluación de las oportunidades y amenazas externas (Andrews, 1971).

Por otro lado, la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC) se enfoca en los recursos y capacidades de la empresa como los factores clave que determinan su capacidad para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Según Barney, la TRC destaca la importancia de los recursos y capacidades únicos y diferenciados de la empresa en la formulación de estrategias efectivas. La TRC también destaca la importancia de la identificación y desarrollo de los recursos y capacidades clave para asegurar la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la empresa (Barney, 1991).

En conclusión, tanto la Teoría de la Planeación Estratégica como la Teoría de los Recursos y Capacidades ofrecen importantes perspectivas sobre cómo las empresas pueden alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Mientras que la TPE se enfoca en la planificación formal y sistemática de las estrategias de una empresa, la TRC se enfoca en los recursos y capacidades únicos y diferenciados de la empresa. Ambas teorías son complementarias y pueden ser utilizadas juntas para ayudar a las empresas a formular estrategias efectivas en un entorno cambiante.

En la Planeación Estratégica de CORFOSE, ambas teorías pueden ser útiles. La Teoría de la Planeación Estratégica ayudaría a CORFOSE a identificar y evaluar

oportunidades y amenazas en su entorno y a formular y evaluar alternativas estratégicas. La Teoría de los Recursos y Capacidades, por su parte, ayudaría a CORFOSE a identificar y desarrollar sus recursos y capacidades clave para crear ventajas competitivas sostenibles y a garantizar que estén alineados con su estrategia.

La implementación de ambas teorías en la Planeación Estratégica de CORFOSE permitiría a la empresa abordar tanto el proceso de toma de decisiones estratégicas como la gestión de sus recursos y capacidades clave, lo que puede ser crucial para su éxito a largo plazo.

2.4 Análisis crítico de las bases teóricas

El análisis crítico de las bases teóricas de la Teoría de la Planeación Estratégica y la Teoría de los Recursos y Capacidades puede ayudar a comprender mejor sus fortalezas y limitaciones. A continuación, se presenta un análisis crítico de ambas teorías:

Teoría de la Planeación Estratégica

Tabla 1 Análisis crítico de la teoría de la Planeación Estratégica

Fortalezas	Limitaciones
Enfatiza la importancia de la planificación formal y sistemática de las estrategias. Proporciona un marco estructurado para la toma de decisiones estratégicas, lo que puede ayudar a las organizaciones a evaluar y seleccionar entre diferentes alternativas estratégicas. Además, al enfocarse en la	Se basa en la premisa de que el futuro se puede predecir y planificar de manera precisa. Sin embargo, en un entorno cambiante y dinámico, es difícil anticipar todos los factores y variables que pueden afectar la implementación de una estrategia. Además, puede haber una brecha entre la planificación

identificación de fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas, esta teoría permite un análisis integral de la situación actual y futura de la organización.	estratégica y la ejecución real, lo que puede debilitar la efectividad de esta teoría.
---	--

Teoría de los Recursos y Capacidades:

Tabla 2 Análisis crítico Teoría de los Recursos y Capacidades

Fortalezas	Limitaciones
Reconoce la importancia de los recursos y capacidades únicos de una organización para lograr una ventaja competitiva sostenible. Al centrarse en la identificación y desarrollo de recursos y capacidades clave, esta teoría pone énfasis en las fortalezas internas de la organización y en su capacidad para aprovechar oportunidades en el entorno. Además, al considerar la sostenibilidad de la ventaja competitiva, esta teoría promueve una visión a largo plazo.	No considera completamente los factores externos que pueden afectar la estrategia de una organización. Aunque los recursos y capacidades internos son importantes, no son los únicos determinantes del éxito competitivo. Además, esta teoría puede enfrentar desafíos en la identificación precisa de los recursos y capacidades clave y en la evaluación de su contribución real a la ventaja competitiva.

En conclusión, tanto la Teoría de la Planeación Estratégica como la Teoría de los Recursos y Capacidades tienen sus propias fortalezas y limitaciones. La Teoría de la Planeación Estratégica ofrece un enfoque estructurado para la toma de decisiones estratégicas, mientras que la Teoría de los Recursos y Capacidades se centra en la identificación y desarrollo de recursos y capacidades clave. Al combinar ambos enfoques, las organizaciones pueden abordar de manera más efectiva la formulación

y ejecución de estrategias en un entorno cambiante. En el caso de CORFOSE, la implementación de ambas teorías puede ayudar a la fundación a identificar oportunidades, evaluar alternativas estratégicas, gestionar recursos y capacidades clave, y garantizar la sostenibilidad en el tiempo.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

La Corporación para el Fortalecimiento Social y Empresarial CORFOSE es una organización no gubernamental de derecho privado, dedicada al fortalecimiento de capacidades para el desarrollo social y empresarial, a través de la implementación de proyectos de capacitación, certificación de personas por competencias laborales, consultoría, asistencia técnica e investigación.

Fomenta el desarrollo sostenible en los ámbitos social y empresarial. Con foco especial a comunidades, grupos de atención prioritaria, actores de la economía popular y solidaria, asociaciones, empresas, emprendedores y otros, que requieran mejorar sus capacidades para convertirse en organizaciones económicamente rentables, socialmente justas y ambientalmente amigables.

CORFOSE obtiene la aprobación su estatuto y la obtención de la personería jurídica ante el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. Resolución MPCEIP–CGAJ–2019–0030 –R del 4 de abril de 2019. Cuenta con domicilio en la ciudad de Quito; sin embargo, la cobertura territorial de los proyectos de la fundación es a nivel nacional e internacional.

El 18 de febrero de 2020 obtiene la calificación como operador de capacitación acreditado ante la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales SETEC¹, con 43 cursos en modalidades presencial, semipresencial y

¹ Máxima autoridad de nacional que regula procesos de capacitación y formación por educación continua y competencias laborales en Ecuador.

virtual, relacionados con las áreas de Administración y legislación; Alimentación, gastronomía y turismo; Finanzas, comercio y ventas; Educación y capacitación; y Procesos industriales (SETEC, 2020).

Desde su creación CORFOSE ha implementado 17 proyectos en las áreas de capacitación, consultoría, asistencia técnica y desarrollo local, en los que han colaborado ocasionalmente más de 30 profesionales con vasta experiencia en diversas áreas, posibilitando un trabajo multi, inter y trans disciplinario.

El 11 de marzo de 2022 CORFOSE recibió el informe de auditoría del Ministerio del Trabajo del Ecuador obteniendo una calificación de 92,67% de cumplimiento de la norma de técnica de capacitación profesional lo que posibilitó que el 22 de septiembre de 2022 se renueve la calificación como operador de capacitación y los procesos de formación de CORFOSE cuente con el aval del Ministerio del Trabajo² (Ministerio del Trabajo, 2022).

CORFOSE actualmente cuenta con 3 líneas de servicios que son:

- Programa de capacitación que se dictan en modalidades virtual, semipresencial y presencial.
- Consultoría y asistencia técnica dirigido a empresas, ONG, organismos internacionales y gubernamentales.
- Proyectos de desarrollo social se realizan con fondos públicos y privados de cooperación nacional e internacional.

²² El 9 de mayo de 2020 el gobierno de Lenin Moreno decreta la fusión entre la SETEC y el Ministerio del Trabajo, transformando a este último en el actual ente regulador de los procesos de formación y capacitación en el Ecuador (Ministerio del Trabajo, 2020).

3.2. Filosofía organizacional

Douglas da Silva señala que la filosofía empresarial “es un conjunto de principios y creencias que guían todas las decisiones de una organización. Y su objetivo es sentar las bases sobre las que un negocio construirá sus productos y relaciones”. (da Silva, 2021). Se entiende que los elementos de la filosofía son la visión, misión, valores y políticas de la organización.

3.2.1.- Misión

“Fomentar el desarrollo sostenible a nivel social y empresarial, coadyuvando al cumplimiento de los objetivos de empresas, emprendedores e instituciones, mediante la implementación de proyectos de desarrollo, programas de capacitación, asistencia técnica y consultoría” (CORFOSE, 2020).

3.2.2.- Visión

“Convertirse en el referente de los actores de desarrollo social, emprendedor y empresarial, a través de la implementación de proyectos de intervención, investigación, certificación y capacitación de alto impacto y reconocimiento” (CORFOSE, 2020).

3.2.3.- Valores

Desarrollo sostenible. - Generar acciones que permitan a las organizaciones ser económicamente rentables, socialmente justas y ambientalmente amigables; pensando siempre en el bienestar de la presente y las futuras generaciones.

Excelencia. - Brindar servicios de calidad superior, siempre sobrepasando las expectativas de clientes, socios estratégicos, donantes y beneficiarios.

Integridad. - Actuar siempre correctamente, cuidando los intereses de la organización, clientes, socios estratégicos, donantes y beneficiarios; con transparencia y honestidad.

Solidaridad. - Tomar como propios los intereses y objetivos de clientes, socios estratégicos, donantes y beneficiarios; buscando sinergias para alcanzar la meta común del desarrollo sostenible.

3.3. Diseño organizacional

El diseño de la estructura organizacional de CORFOSE obedece a 2 instancias, la primera la que deviene de la parte jurídica plasmada en el estatuto aprobado en el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca en la que se establece la estructura jerarquía de la organización y por otro lado la estructura operativa que permite el cumplimiento de las actividades cotidianas y el desarrollo de las unidades de negocio.

3.3.1.- Organigrama

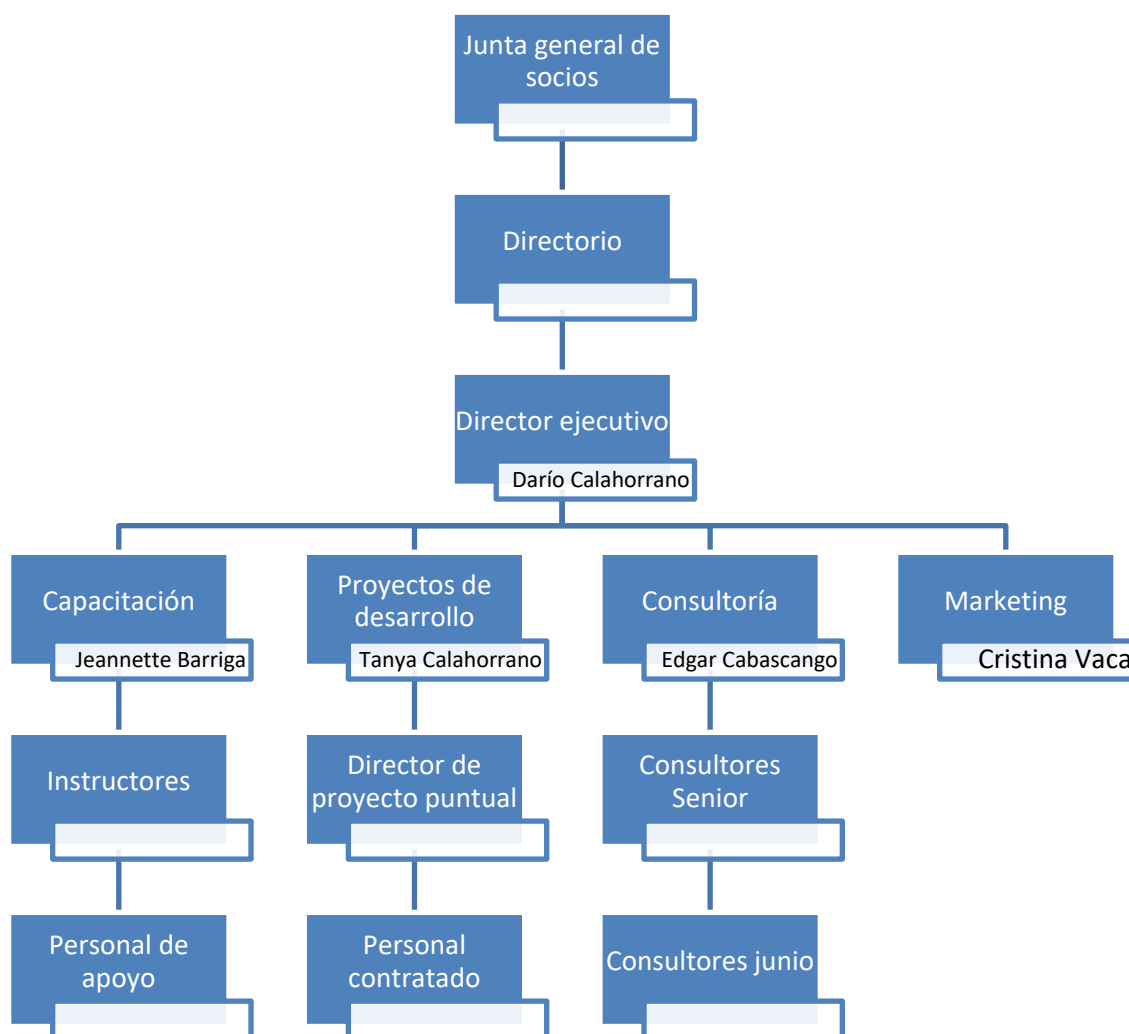


Ilustración 1 Organigrama CORFOSE
Fuente: Elaboración propia

3.3.2.- Manual de funciones

A continuación, se desarrolla la descripción de los principales cargos que existe en CORFOSE.

3.3.2.1.- Funciones Junta General de Socios

La Asamblea General de miembros es el máximo organismo de la Fundación, está compuesta por todos los miembros plenos, legalmente convocados. Tendrán derecho a un solo voto. Sus decisiones son obligatorias, siempre que no se contrapongan al presente Estatuto, la Constitución y demás leyes.

Son atribuciones de la Asamblea General

- Elegir y posesionar a los miembros del Directorio en la forma establecida en el Estatuto;
- Remover a los miembros del Directorio por causa justa;
- Conocer y aprobar los balances e informes presentados por el Directorio;
- Autorizar la adquisición o venta de bienes muebles o inmuebles, así como disponer la constitución de gravámenes sobre ellos;
- Autorizar la ejecución de actos, suscripción de contratos y realización de inversiones y gastos cuya cuantía sobrepase el monto que se autorice al Directorio;
- Conocer y aprobar planes, programas, proyectos, convenios y otros a realizar como parte de las actividades de la Fundación;
- Definir y orientar las políticas y actividades generales de la Fundación;
- Fijar cuotas económicas ordinarias y extraordinarias de los miembros;
- Resolver los asuntos no previstos en el presente Estatuto y Reglamentos;
- Aprobar reformas al Estatuto y Reglamento Interno;
- Conocer y aprobar o rechazar las solicitudes de inclusión y exclusión de miembros;
- Aceptar o rechazar herencias, legados, donaciones de acuerdo a los intereses de la Fundación, salvaguardando su integridad y prestigio y, la de sus miembros; y

- Acordar la disolución de la Fundación de acuerdo con la legislación vigente y este Estatuto.

3.3.2.2.- Funciones del Directorio

El Directorio de Fundación CORFOSE constituye el órgano directivo cuya tarea principal es la de promover, velar y defender los intereses de la misma y, se conformará con tres miembros plenos elegidos por la Asamblea General, integrado por el Presidente, Director Ejecutivo; y, Secretario.

Son deberes y atribuciones del Directorio, los siguientes:

- Definir las pautas generales para la buena administración de la Fundación;
- Elaborar los planes, presupuestos, programas, proyectos, convenios e informes económicos y administrativos para conocimiento y aprobación de la Asamblea General;
- Preparar los proyectos de reformas al Estatuto y Reglamento Interno;
- Autorizar actos, contratos, inversiones y gastos cuya cuantía fuere autorizada por la Asamblea;
- Fijar el salario y honorarios del personal que preste sus servicios a la Fundación;
- Dar solución a las controversias que se susciten en la Fundación; y,
- Las demás que le determine la Asamblea General.

3.3.2.3.- Funciones del director ejecutivo

Formación. – Título de cuarto nivel en administración, proyectos, o afines.

Experiencia. - Trabajo en cargos similares por al menos 3 años.

Idiomas. – Español a nivel profesional hablado y escrito, Inglés nivel avanzado hablado y escrito.

Habilidades. – Comunicación, liderazgo, resolución de problemas.

Son funciones del Director Ejecutivo:

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Fundación;
- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto y los Reglamentos de la Fundación, así como las decisiones que adopte la Asamblea General o el Directorio;
- Establecer las relaciones interinstitucionales con entidades nacionales y extranjeras;
- Firmar juntamente con quien disponga el Directorio, los documentos contables de la Fundación; es decir, apertura de cuentas bancarias, contratación de servicios, suscripción de cheques, pagos al personal, balances, etc.;
- Precautelar la marcha económica y financiera de la Fundación;
- Proponer a la Asamblea General o al Directorio, iniciativas y proyectos para el mejor desenvolvimiento económico y financiero de la Fundación;
- Proporcionar a los miembros del Directorio información económica y financiera cuando sea requerida;
- Dirigir y controlar que los proyectos de inversión que la Asamblea General o el Directorio le asignen se ejecuten bajo los parámetros técnicos generalmente aceptados;
- Presentar al Directorio los avances y proyecciones de cada proyecto de la Fundación, cuando sea requerido;
- Vigilar que los recursos de la Fundación sean apropiadamente invertidos;

- Suscribir contratos y convenios en representación de la Fundación; y,
- Las demás que le asignen el Directorio y la Asamblea General.

3.3.2.4.- Fusiones Coordinación de capacitación

Formación. – Título de tercer nivel en educación o administración.

Experiencia. - Trabajo en cargos similares por al menos 2 años.

Idiomas. – Español a nivel profesional hablado y escrito.

Habilidades. – Comunicación, resolución de problemas, conocimiento avanzado de los procesos del Ministerio de Trabajo.

- Elaborar propuesta de capacitación
- Contribuir en la selección de instructores.
- Generar presupuestos de proyectos de capacitación.
- Proporcionar el material requerido por los instructores para los procesos de capacitación.
- Controlar la implementación de los procesos de capacitación.
- Llevar el registro documental de los requisitos para la certificación bajo los estándares del Ministerio del Trabajo.

3.3.2.5.- Fusiones Instructores

Formación. – Título de tercer nivel, cuarto nivel, certificación por competencias laborales o 400 horas de formación en la temática respectiva.

Experiencia. – Trabajo práctico en el área respectiva, al menos 100 horas como instructor.

Idiomas. – Español a nivel profesional hablado y escrito.

Habilidades. – Comunicación, resolución de problemas, curso de formación de formadores de máximo 5 años atrás.

- Preparar los contenidos a ser impartidos.
- Desarrollar una presentación o material de apoyo a ser entregado a los participantes.
- Diseñar el proceso de evaluación a los participantes.
- Elaborar y entregar con al menos 8 días de antelación un listado de requerimientos para el taller.
- Impartir los talleres.
- Elaborar el informe final.

3.3.2.6.- Fusiones personal de apoyo a capacitación

Formación. – Bachiller.

Experiencia. – 1 año.

Idiomas. – Español a nivel profesional hablado y escrito.

Habilidades. – Comunicación, resolución de problemas.

- Preparar el aula bajo los requerimientos del instructor.
- Recabar las hojas de firmas de los participantes.
- Apoyar al instructor en todos los requerimientos durante el proceso de impartición del curso.
- Controlar y recuperar los materiales que no se hayan utilizado en los procesos de formación.

3.3.2.7.- Fusiones Coordinación de proyectos de desarrollo

Formación. – Título de cuarto nivel en proyectos, administración o afines.

Experiencia. - Trabajo en cargos similares por al menos 2 años.

Idiomas. – Español a nivel profesional hablado y escrito; inglés nivel avanzado hablado y escrito.

Habilidades. – Comunicación, resolución de problemas, diseño y gestión de proyectos, levantamiento de fondos.

- Elaborar proyectos de desarrollo
- Presentar propuestas a posibles donantes
- Contribuir en la selección de personal asignado para los proyectos.
- Contralar la ejecución de los proyectos.
- Reporta al director ejecutivo el avance de todos los proyectos que lleve la fundación.

3.3.2.8.- Fusiones Director de proyecto

Formación. – Título de tercer o cuarto nivel en el área específica del proyecto (deseable complemento con estudios en proyectos).

Experiencia. - Trabajo en cargos similares por al menos 2 años.

Idiomas. – Español a nivel profesional hablado y escrito

Habilidades. – Comunicación, resolución de problemas, gestión de proyectos.

- Diseñar la implementación a detalle
- Elaborar reportes de avance (económico y técnico)

- Coordinar procesos logísticos que el proyecto amerite.
- Contribuir en la selección de personal asignado para los proyectos.
- Reporta al coordinador de proyecto el avance de todos los proyectos que lleve la fundación.

3.3.2.9.- Fusiones Coordinación de marketing

Formación. – Título de tercer o cuarto nivel en marketing.

Experiencia. - Trabajo en cargos similares por al menos 2 años.

Idiomas. – Español e inglés a nivel profesional hablado y escrito

Habilidades. – Comunicación, manejo de redes sociales, manejo elemental de programas de edición de video e imagen.

- Establecer el plan de comunicación de la fundación.
- Gestionar la difusión de los programas y proyectos que desarrolla la fundación.
- Realizar publicaciones permanentes en redes sociales
- Establecer métricas de alcance de las publicaciones
- Identificar líneas de comunicación y promoción de los diferentes servicios que oferta la fundación.

3.4. Servicios ofertados

CORFOSE ofrece actualmente 3 líneas de servicios que son capacitación, proyectos de desarrollo y consultoría.

3.4.1.- Capacitación

CORFOSE es un Organismo de Capacitación Calificado por el Ministerio del Trabajo mediante resolución MDT-SCP-2022-0362 de 09-08-2022 con 43 cursos calificados en las modalidades presencial, semi presencial y virtual, los cursos de CORFOSE se encuentran alineados con programas de formación empresarial, así el 56% de los cursos se encuentran en el área de administración y legislación, el 23% en marketing y ventas, el 7% en programas de formación de formadores, docentes o instructores, el 7% en seguridad y salud ocupacional, 5% en servicios varios (recepción, limpieza, etc.) y el 2% en el sector agrícola.

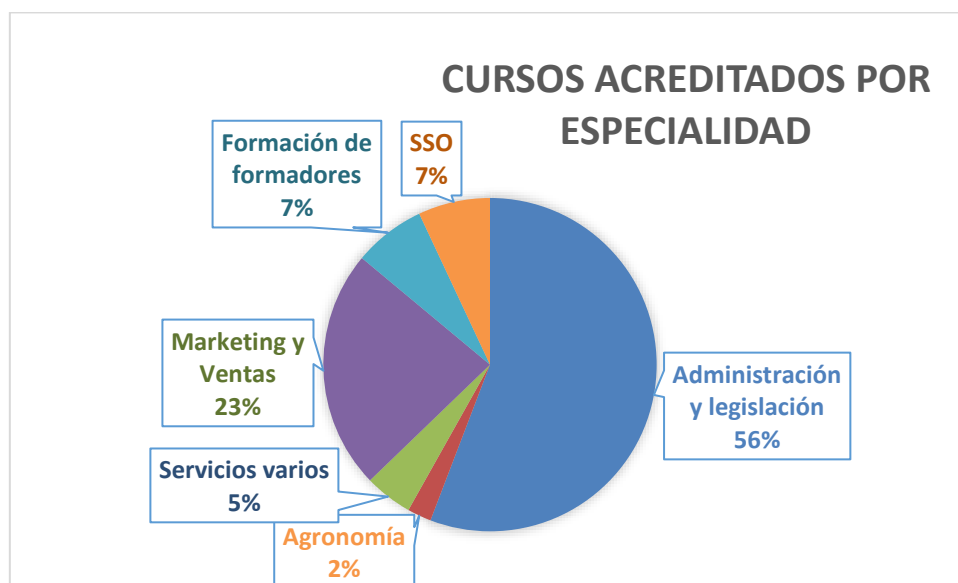


Ilustración 2 Cursos acreditados ante el Ministerio del Trabajo por especialidad

El 53% de los cursos acreditados se pueden dictar en modalidad presencial, el 42% en semipresencial y el 5% en modalidad virtual. La lista completa de los cursos calificados por el Ministerio del Trabajo se los puede encontrar en el anexo 1. Estos cursos pueden ser dictados por un equipo de 27 instructores calificados para su área de especialidad, el proceso de calificación de instructores requiere el cumplimiento de estándares, el primero es la formación en la especialidad que desea calificarse, en

segundo lugar que tenga experiencia profesional, de la misma manera debe tener formación con capacitador, se prefiere que haya tomado un curso de formación de formadores en los últimos 5 años, y por último que tenga una experiencia pedagógica de al menos 100 horas en su área de especialidad.

Con este bagaje de cursos diseñados acorde las necesidades del sector productivo y cumpliendo los estándares de calificación de la máxima autoridad en procesos de formación no escolarizada, los procesos de capacitación se ofertan tanto a través de cursos abiertos como en programas de formación en la empresa, así como parte de los proyectos de desarrollo que son financiados por organizaciones de apoyo al desarrollo y los beneficiarios los reciben de manera gratuita.

La propuesta de valor con los cursos de CORFOSE se centran en la calidad de los contenidos, la calidad de los instructores con amplia experiencia en el área de especialidad, una formación pedagógica que se centre en el desarrollo de competencias basado en lo que los sectores productivos requirieren a través de procesos lúdicos.

Anualmente CORFOSE establece un cronograma de cursos abiertos en los que mediante una lista de cursos con fechas y horas determinadas y los participantes se inscriben a los mismos. Estos cursos se los dicta con aval del Ministerio de Trabajo y se los realiza únicamente de la lista de cursos aprobados por el ente rector. Estos cursos son promocionados a través de redes sociales específicamente Facebook y LinkedIn.

Capacitación bajo demanda, en este servicio las empresas u organizaciones solicitan un tema específico y CORFOSE desarrolla una propuesta que se acople a las necesidades puntuales, tanto en temas de capacitación, carga horaria, modalidad

de implementación y fechas que convengan a los intereses de la organización contratante. Este tipo de curso se lo dicta con o sin el aval del Ministerio del Trabajo. Por otro lado, los cursos totalmente subvencionados se los desarrolla a través del financiamiento de donantes e instituciones con quienes se establece en función de los requerimientos y la oferta educativa de CORFOSE proyectos puntuales que tienen un alcance geográfico determinado.

3.4.2.- Proyectos de consultoría

El proceso de consultoría de CORFOSE sigue las normas de competencia laboral establecidas en la norma técnica de consultoría general. Estas normas establecen las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para llevar a cabo una consultoría de manera efectiva y profesional. A continuación, describiré los pasos que CORFOSE utiliza en un proceso de consultoría, tomando como referencia estas normas de competencia laboral:

Identificación de la necesidad del cliente: El primer paso en un proceso de consultoría es identificar la necesidad del cliente. Esto implica comprender la situación actual del cliente, sus objetivos y metas, y cualquier problema o desafío que esté enfrentando.

Desarrollo del alcance del proyecto: Una vez que se ha identificado la necesidad del cliente, el consultor debe desarrollar el alcance del proyecto. Esto implica definir los objetivos y metas del proyecto, los entregables esperados y los plazos.

Recopilación de datos y análisis: El consultor debe recopilar datos relevantes para el proyecto y analizarlos de manera efectiva. Esto puede incluir datos financieros,

de recursos humanos, de operaciones o de mercado. El objetivo es obtener una comprensión clara de la situación actual y poder identificar oportunidades de mejora.

Desarrollo de acciones de mejora: Con base en el análisis realizado, el equipo consultor desarrolla recomendaciones claras y prácticas para el cliente. Estas recomendaciones deben ser realistas y viables, y deben tener en cuenta los objetivos y metas del cliente.

Implementación de soluciones: Una vez que se han desarrollado las recomendaciones, el consultor ayuda al cliente a implementarlas. Esto puede incluir la implementación de nuevos procesos, la capacitación del personal o la introducción de nuevas tecnologías.

Seguimiento y evaluación: Una vez que se han implementado las soluciones, el consultor realiza un seguimiento y evaluación de los resultados. Esto implica medir los resultados y compararlos con los objetivos y metas establecidos al principio del proyecto. Si es necesario, el consultor debe ajustar las soluciones para lograr los resultados deseados.

El equipo de consultores de CORFOSE está compuesto por profesionales de alto nivel, en un 85% con títulos de cuarto nivel, un 10% con título de tercer nivel y un 5% con título de PhD o su equivalente; además casi todos son consultores certificados por el programa ODS Cadenas de Valor del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

La propuesta diferencial de CORFOSE es la utilización de metodologías de intervención propias, desarrolladas a partir de la experiencia del trabajo como consultores con el PNUD y adaptadas a los requerimientos de las organizaciones, empresas y organismos de apoyo al desarrollo.

3.4.3.- Proyectos de desarrollo

Los proyectos de desarrollo de CORFOSE están enfocados en el desarrollo social y empresarial, dando principal atención a los grupos de personas en condiciones de vulnerabilidad, por movilidad humana, violencia basada en género, y con personas pertenecientes a los pueblos y nacionalidad indígenas.

De manera general para esto la Fundación sigue los siguientes pasos:

Identificación de la necesidad: El primer paso es identificar los problemas que atraviesa la comunidad o población objetivo en torno a la necesidad de desarrollo social y microempresarial. Y en base a eso se realizan investigaciones, estudios y consultas con las comunidades para determinar las principales áreas de necesidad.

Definición de objetivos: Una vez identificadas las necesidades, se deben definir los objetivos del proyecto de desarrollo. Estos objetivos son claros, alcanzables y medibles, y deben estar alineados con las necesidades identificadas.

Diseño del proyecto: Con base en los objetivos definidos, se diseña un proyecto que incluya actividades y estrategias específicas para lograr los objetivos del proyecto. Este diseño tendrá en cuenta los recursos disponibles, los plazos, los presupuestos y las necesidades de la población objetivo.

Implementación del proyecto: Se implementan los proyectos siguiendo el plan establecido. Esto incluye la asignación de recursos, la gestión de actividades, la coordinación con las partes interesadas y la supervisión del progreso del proyecto.

Monitoreo y evaluación: Durante la implementación de los proyectos, CORFOSE realiza un monitoreo constante para asegurarse de que se estén alcanzando los objetivos del proyecto. También se realiza una evaluación del proyecto al final para determinar su impacto y efectividad en la comunidad o población objetivo.

Sostenibilidad del proyecto: CORFOSE se caracteriza por asegurarse que el proyecto tenga un impacto duradero, siempre planificando su sostenibilidad a largo plazo. Para esto CORFOSE se apalanca en sus procesos capacitación de alto impacto dirigida a la población objetivo, lo que garantiza la transferencia de habilidades y conocimientos y la identificación de fuentes de financiamiento sostenibles.

3.5. Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es una herramienta clave para identificar los problemas y oportunidades de mejora en una organización. En el caso de CORFOSE, que busca mantener su posición en el mercado y continuar creciendo, el diagnóstico organizacional es fundamental para identificar las áreas que necesitan mejorar y establecer un plan de acción efectivo. El diagnóstico organizacional es esencial para ayudar a CORFOSE a comprender su situación actual y diseñar una estrategia efectiva para el futuro.

Tabla 3 Enunciados de fortalezas y oportunidades de CORFOSE

Fortalezas	Oportunidades
<p>Misión y visión claras</p> <p>Organización sin fines de lucro reconocida por el Estado ecuatoriano con más de 4 años de trayectoria.</p> <p>Operador de capacitación calificado por el Ministerio del Trabajo.</p> <p>Sólido equipo de trabajo interno y grupo de consultores externos.</p>	<p>Las personas buscan mejorar su capacidad para el emprendimiento y la empleabilidad.</p> <p>Organizaciones Internacionales requieren servicios especializados en apoyo a emprendedores.</p> <p>Existe una creciente utilización de medios digitales para procesos de formación y capacitación.</p>

<p>Plataforma virtual para enseñanza en línea.</p> <p>Convenio marco de cooperación con la Facultad de Filosofía de la Universidad Central del Ecuador.</p> <p>Cartera de clientes satisfechos.</p> <p>Desarrollo de metodologías de apoyo a los emprendedores rurales y grupos asociativos.</p> <p>Consultores acreditados por el programa ODS Cadenas de Valor del PNUD</p> <p>Plataforma de educación Moodle.</p>	<p>Tendencia de fuentes de financiamiento a apoyar programas de apoyo a personas en condiciones de vulnerabilidad.</p> <p>Organizaciones de diferente índole buscan apoyo de fundaciones.</p> <p>Creciente tendencia de personas hacia estilos de vida altruista y en busca de la sostenibilidad.</p> <p>Crecimiento del uso de Inteligencia Artificial.</p> <p>Políticas públicas orientadas a apoyar a las personas en condición de vulnerabilidad.</p>
--	---

Tabla 4 Enunciado de Debilidades y Amenazas de CROFOSE

Debilidades	Amenazas
<p>No contar con un presupuesto propio para usarlo como contraparte en la implementación de programas de desarrollo.</p> <p>Crecimiento desordenado de la organización.</p> <p>Centralización de todos los procesos en el Director Ejecutivo lo que desarrolla un cuello de botella en todos los procesos.</p> <p>Desorden en el control documental de los procesos implementados.</p> <p>Trabajo coyuntural acorde únicamente a convocatorias externas.</p> <p>Lentitud en la respuesta a clientes por el cuello de botella en la Dirección ejecutiva.</p>	<p>Baja en la capacidad adquisitiva de posibles usuarios de servicios de formación.</p> <p>Creciente clima de violencia y criminalidad.</p> <p>Disminución de los fondos para el fomento al desarrollo en Ecuador.</p> <p>Los cambios en la legislación pueden afectar el trabajo de la organización.</p> <p>La inestabilidad política puede afectar la capacidad de CROFOSE para operar y obtener financiamiento.</p> <p>La discriminación y estigmatización de las personas en condición de vulnerabilidad puede dificultar el trabajo.</p> <p>Las fundaciones pueden enfrentar competencia por los recursos con otras organizaciones que trabajan en proyectos similares.</p>

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1.- Diagnóstico interno y externo

CORFOSE es una organización sin fines de lucro con alcance territorial en todo el Ecuador, que se dedica a brindar capacitación, asistencia técnica y servicios de consultoría a personas en situación de vulnerabilidad. Para que CORFOSE pueda cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos, es fundamental realizar un análisis del entorno en el que opera, así como de sus condiciones internas para alcanzar una posición ventajosa que le permita alcanzar la sostenibilidad financiera y así cumplir con sus objetivos.

4.1.1.- Análisis PESTEL

Este análisis permitirá identificar los factores políticos, económicos, tecnológicos, sociales, ambientales y legales que pueden afectar a la fundación, y así poder tomar decisiones estratégicas informadas.

4.1.2.1.- Dimensión Política

Como modelo de democracia presidencialista, la situación política de Ecuador está en constante cambio. Actualmente, el país se encuentra bajo el gobierno del presidente Guillermo Lasso, quien asumió el cargo en mayo de 2021, tras haber ganado las elecciones presidenciales. Desde su llegada al poder, el presidente Lasso ha propuesto una serie de reformas económicas y sociales, como la eliminación de subsidios a los combustibles y la reducción del tamaño del Estado, que han generado controversia y críticas por parte de algunos sectores políticos y sociales, que derivó un violento paro en junio de 2022 que obligó al gobierno a sentarse en una mesa de

negociación con los sectores populares y obligó a que Lasso de marcha atrás en la política de eliminación del subsidio a los combustibles.

Además, Ecuador ha enfrentado una serie de desafíos políticos y sociales en los últimos años, incluyendo una crisis económica, el impacto de la pandemia del COVID-19, y un aumento en la migración y la inseguridad en algunas zonas del país. En este contexto se presenta un juicio político al presidente de la república que podría terminar con su separación del cargo. Todo esto configura un clima de inestabilidad política. Sin embargo, existe un clima de apretura desde todos los sectores políticos hacia el desarrollo de proyectos productivos, apoyo al emprendedor y ven con buenos ojos la presencia de la cooperación internacional.

4.1.2.2.- Dimensión Económica

Se debe realizar un análisis de la economía ecuatoriana en 2023 considerando tres perspectivas importantes: la evidencia, la reflexión y la ciencia. Un factor clave a tener en cuenta es que la economía de Ecuador está dolarizada, lo que la hace más vulnerable a cualquier shock externo. Al adoptar el dólar, se perdió la capacidad de manejar la política cambiaria para enfrentar eventos externos, como devaluar la moneda. Para sostener la dolarización, Ecuador debe generar dólares, vendiendo más y comprando menos. Sin embargo, se tiene un balance comercial negativo, lo que significa que salen más dólares de los que entran.

El FMI ha oficialmente anunciado una recesión en el mundo, lo que implica una caída en la producción global, previéndose una desaceleración al 2,7% en lugar del 3,2% de 2022. Esto se debe a dos factores: la guerra y el incremento de la inflación a nivel global, lo que ha llevado a una pérdida de dinamismo en las economías de Estados Unidos, Europa y China. En América Latina se espera un crecimiento

promedio del 1% en 2023, a pesar de haber crecido un 3,7% en 2022. Aunque Ecuador prevé un crecimiento del 3%, (Sempértégui, 2023) no se puede medir el desempeño económico solamente por este indicador, ya que la inflación es un factor importante a considerar. Para frenar la inflación, se están tomando medidas económicas de tipo monetario, como la subida de la tasa de interés. La inflación es producto del incremento del gasto y la masa monetaria, lo que se hizo para enfrentar la pandemia. La guerra de Rusia y Ucrania sigue vigente, generando impactos en la economía mundial y profundizando el problema inflacionario a través del incremento de los precios de los commodities agrícolas, lo que afecta a una economía dolarizada como la ecuatoriana. Los productores agropecuarios pueden dejar de utilizar insumos para reducir costos, pero esto afecta su productividad e ingresos, por lo que la lectura optimista de que Ecuador tendrá una inflación baja debe tomarse con precaución.

4.1.2.3.- Dimensión Social

Ecuador cuenta con una población de 18.270.415 habitantes, con una distribución del 51% de mujeres y el 49% de hombres. El 64% de la población vive en áreas urbanas y el 36% en zonas rurales. La mayoría de la población es joven, con un 38% menor de 20 años y un 11% mayor de 60 años. La esperanza de vida es de 80 años para mujeres y 74,5 años para hombres. El país es multiétnico y pluricultural, con la mayoría de la población identificándose como mestiza, seguida de montubia, afroecuatoriana, indígena, blanca y otras etnias. Se registraron 472.213 personas con discapacidad. En el año 2020, se reportaron 191 muertes maternas, con una razón de mortalidad materna de 57,6 por cada 100.000 nacidos vivos, y 2 de cada 3 embarazos no son planificados (INEC, 2023).

La violencia contra las mujeres sigue siendo un problema importante, con 65 de cada 100 mujeres experimentando algún tipo de violencia en su vida, siendo las mujeres afroecuatorianas las más afectadas. En 2020, se registraron 78 casos de femicidio y entre enero y julio de 2021, se reportaron 41 casos. Ecuador tiene una tasa de embarazo adolescente alta en comparación con América Latina y El Caribe, con una tasa de nacimientos de madres entre 15 y 19 años de 63,49 por cada 1000 mujeres en ese grupo de edad. A diciembre de 2020, se calculó que había 417 mil personas venezolanas y 55.290 personas refugiadas, en su mayoría colombianas (UNFPA, 2022).

Al mes de junio de 2022, según datos obtenidos a través de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)., la tasa de pobreza por ingresos en todo el país es del 25,0% en junio de 2022, mientras que en las áreas urbanas es del 16,7%, y en las áreas rurales es del 42,9%. En cuanto a la pobreza extrema, a nivel nacional es del 10,7% en junio de 2022, mientras que en las áreas urbanas es del 5,2% y en las áreas rurales es del 22,7%. Además, el Índice de Gini, que mide la desigualdad económica, se sitúa en junio de 2022 en 0,453 a nivel nacional; 0,435 en las áreas urbanas y 0,432 en las áreas rurales (INEC, 2022).

Hasta el 30 de septiembre de 2022, el 8,1% de los trabajos con un salario mínimo y otros beneficios están ocupados por jóvenes de hasta 25 años, lo que representa alrededor de 249.000 personas. Sin embargo, la población económicamente activa es de 1'493.999, lo que significa que más de 1,4 millones de jóvenes no tienen oportunidades laborales tradicionales. Por esta razón, cada vez más jóvenes ven el emprendimiento como una solución para generar ingresos y pagar una educación costosa. La última "Radiografía del Crédito en Ecuador", realizada por la

Asociación de Bancos Privados y Aval Buró, indica que entre enero y septiembre de 2022, el 60% de los préstamos entregados a jóvenes menores de 25 años se destinaron a financiar proyectos productivos bajo la modalidad de microcrédito. En otros grupos de edad, como el segmento de 30 a 45 años y la tercera edad, el 36% de los préstamos van al emprendimiento, mientras que más del 60% se destinan al consumo (La Hora, 2022).

Ecuador finalizó el año 2022 con su peor registro de violencia criminal hasta la fecha, habiendo reportado 4.603 muertes violentas y una tasa de 25 casos por cada 100.000 habitantes. Esta cifra representa un crecimiento exponencial en comparación con la tasa oficial de 2021, que fue de 13,7 muertes, lo que significa un aumento del 82,5% en tan solo un año. Estos nuevos datos colocan a Ecuador como el país con mayor crecimiento de violencia criminal en Latinoamérica en 2022, y además, el comienzo de 2023 ha sido aún peor, ya que en los primeros 10 días del año hubo un promedio de 16 asesinatos diarios (González, 2023).

4.1.2.4.- Dimensión Tecnológica

La dimensión tecnológica es fundamental para una fundación que se dedica a procesos de capacitación, acreditación, proyectos de consultoría y desarrollo social, ya que permite mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos y servicios que ofrece. En este sentido, el portal ScienceDirect ayuda a identificar algunas herramientas tecnológicas que pueden ser útiles para CORFOSE:

Plataformas de aprendizaje en línea: Las plataformas de aprendizaje en línea, como Moodle, pueden ser utilizadas para impartir cursos de capacitación en línea. Esto permitirá a la fundación llegar a un público más amplio, ya que los cursos estarán disponibles en línea y serán accesibles desde cualquier lugar.

Herramientas de videoconferencia: Las herramientas de videoconferencia, como Zoom o Microsoft Teams, pueden ser utilizadas para realizar reuniones virtuales con los clientes y para ofrecer asesoramiento en línea. Esto permitirá a la fundación ahorrar tiempo y dinero en viajes y desplazamientos, y mejorar la comunicación con sus clientes.

Plataformas de gestión de proyectos: Las plataformas de gestión de proyectos, como Trello o Asana, pueden ser utilizadas para gestionar los proyectos de consultoría que lleva a cabo la fundación. Estas herramientas permiten planificar, organizar y supervisar las tareas y los plazos de entrega de los proyectos, lo que facilita la coordinación y la comunicación con los clientes.

Herramientas de automatización de procesos: Las herramientas de automatización de procesos, como Zapier o IFTTT, pueden ser utilizadas para automatizar tareas repetitivas y ahorrar tiempo. Por ejemplo, la fundación podría utilizar estas herramientas para enviar correos electrónicos de confirmación de inscripción en cursos de capacitación o para generar informes automáticamente.

Herramientas de análisis de datos: Las herramientas de análisis de datos, como Excel o Power BI, pueden ser utilizadas para analizar los datos recopilados en los proyectos de consultoría y en los procesos de acreditación. Esto permitirá a la fundación identificar tendencias y patrones, y tomar decisiones más informadas (García-Peñalvo & Colomo-Palacios, 2019).

La inteligencia artificial (IA) ha evolucionado significativamente en las últimas décadas y su aplicación en organizaciones sin fines de lucro como CORFOSE, puede tener un impacto importante en la eficiencia y efectividad de sus operaciones.

En términos generales, la IA se refiere a la capacidad de las máquinas de aprender y realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como la toma de decisiones, el reconocimiento de patrones y la resolución de problemas. La evolución de la IA ha sido impulsada por el aumento de la potencia de procesamiento, el acceso a grandes cantidades de datos y el desarrollo de algoritmos más sofisticados.

En el contexto de las fundaciones, la IA puede ser aplicada de diversas maneras. Por ejemplo, puede utilizarse para analizar grandes cantidades de datos y generar información valiosa para la toma de decisiones. También puede ser utilizada para mejorar la eficiencia en procesos de capacitación, acreditación y consultoría, a través de la automatización de tareas repetitivas y la identificación de patrones en los datos.

En un estudio realizado por la consultora McKinsey & Company, se identificaron varias áreas en las que la IA puede ser aplicada en organizaciones sin fines de lucro, incluyendo la mejora de la eficiencia en la recolección y análisis de datos, la identificación de patrones en los datos para la toma de decisiones y la personalización de los servicios que se ofrecen a los beneficiarios (McKinsey & Company, 2018).

Otra fuente que destaca la importancia de la IA en el sector sin fines de lucro es el informe "*Artificial Intelligence in the Nonprofit Sector: Opportunities, Challenges, and Ethics*", elaborado por el *Center for Digital Social Innovation*. En este informe se señala que la IA puede ser utilizada para mejorar la eficiencia y la efectividad en la gestión de los programas de las fundaciones, así como para aumentar el impacto social y mejorar la experiencia de los beneficiarios (Center for Digital Social Innovation, 2018).

En conclusión, la IA puede ser una herramienta valiosa para las fundaciones que se dedican a procesos de capacitación, acreditación, proyectos de consultoría y desarrollo social. Su aplicación puede mejorar la eficiencia y la efectividad en la gestión de los programas, así como aumentar el impacto social y mejorar la experiencia de los beneficiarios. Sin embargo, es importante tener en cuenta los desafíos éticos y de privacidad asociados con el uso de la IA, y asegurarse de que se utilice de manera responsable y ética en beneficio de la sociedad en su conjunto.

4.1.2.5.- Dimensión Ecológica

La relación con el medio ambiente, debe ser un elemento esencial para cualquier organización, y en el caso de CORFOSE este es un tema particularmente relevante, debido a su fuerte compromiso con la sostenibilidad, de la misma manera es importante considerar su impacto en el medio ambiente y cómo puede contribuir a su conservación y protección.

Según el informe "Estado del ambiente en Ecuador 2020" del Ministerio del Ambiente y Agua de Ecuador, el país se enfrenta a varios desafíos ambientales, como la pérdida de biodiversidad, la deforestación, la contaminación del aire y del agua, entre otros. Por lo tanto, cualquier organización que opere en el país debe ser consciente de estos desafíos y tomar medidas para mitigar su impacto (Ministerio del Ambiente y Agua, 2021).

En este sentido, la fundación puede incorporar prácticas sostenibles en sus operaciones diarias, como la gestión adecuada de residuos, el uso de energía renovable y la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Además, puede desarrollar proyectos que promuevan la conservación del medio ambiente y la

biodiversidad, como la restauración de áreas degradadas, la educación ambiental y la promoción del turismo ecológico.

En este sentido, el informe "Evaluación del impacto ambiental y social de la educación virtual" de la Universidad Nacional de Colombia destaca que el aprendizaje en línea puede ser una alternativa sostenible para reducir el impacto ambiental de la educación presencial, al disminuir el uso de papel y los viajes. También puede utilizar tecnologías sostenibles en sus procesos de capacitación y consultoría, como la videoconferencia y el aprendizaje en línea, que reducen la necesidad de viajar y, por lo tanto, disminuyen las emisiones de gases de efecto invernadero (Santos-Montenegro & Uribe-Tirado, 2016).

4.1.2.6.- Dimensión Legal

Según el informe de Doing Business 2020 del Banco Mundial, la seguridad jurídica en Ecuador se encuentra en una posición intermedia a nivel mundial, ocupando el puesto número 92 de 190 países analizados. El informe destaca que, si bien el país ha mejorado en la protección de los derechos de propiedad y ha implementado medidas para agilizar los procedimientos judiciales, aún existen problemas relacionados con la eficiencia del sistema judicial y la ejecución de contratos (Banco Mundial, 2019).

Por otro lado, la Cámara de Comercio de Quito señala que en Ecuador existen obstáculos importantes en materia de seguridad jurídica, tales como la falta de independencia del poder judicial, la corrupción, la burocracia excesiva y la inseguridad jurídica en las políticas públicas. Según la Cámara, estos factores desincentivan la inversión extranjera y afectan la competitividad del país.

Existen diversas leyes y regulaciones que se deben cumplir para el adecuado funcionamiento de CORFOSE. En este contexto se debe comenzar por el análisis de la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 19, reconoce la existencia de las fundaciones como personas jurídicas sin fines de lucro, que se rigen por la ley y los estatutos que las rigen. Asimismo, la Ley de Fundaciones y de la Tutela de Derechos, aprobada en 2009, establece los requisitos y procedimientos para la creación, organización y funcionamiento de las fundaciones en el país (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

Entre las obligaciones legales que deben cumplir las fundaciones en Ecuador, se encuentra la inscripción en el Registro Único de Organizaciones Sociales del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Esta inscripción es obligatoria para todas las organizaciones sin fines de lucro y permite su reconocimiento legal y acceso a beneficios fiscales y financieros (MIES, 2021).

Además, las fundaciones deben cumplir con las obligaciones tributarias establecidas en la ley. Según el Código Tributario ecuatoriano, las organizaciones sin fines de lucro están exentas del pago del Impuesto a la Renta, siempre y cuando cumplan con ciertos requisitos establecidos en la ley (SRI, 2021).

Es importante destacar que CORFOSE también deben cumplir con las leyes y regulaciones específicas para el sector en el que se desarrollan sus actividades. En este caso particular se debe tener en cuenta las disposiciones del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) en el cual está registrado, de la misma manera, al ser un Operador de Capacitación Calificado por el Ministerio del Trabajo, debe cumplir con su normativa y disposiciones reglamentarias.

4.1.2.- Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta ampliamente utilizada por las organizaciones para evaluar su posición actual y planificar su estrategia futura. Según Amarakoon y Weerakoon (2020), el análisis FODA "ayuda a las organizaciones a comprender mejor sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas" (Amarakoon & Weerakoon, 2020). En el caso de CORFOSE, una organización que busca mantener su posición en el mercado y continuar creciendo, el análisis FODA puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.

Al evaluar las fortalezas de la organización, CORFOSE puede identificar aquellas áreas en las que es competitiva y en las que puede diferenciarse de su competencia. Según Fernández y Pérez, "las fortalezas son aquellos factores internos que permiten a una organización destacar en el mercado y lograr sus objetivos estratégicos" (Fernández & Pérez, 2021). Identificar y potenciar estas fortalezas puede ser clave para mantener la posición de CORFOSE en el mercado.

Por otro lado, el análisis de las debilidades puede ayudar a CORFOSE a identificar áreas en las que necesita mejorar para poder competir efectivamente. Según Puga y Cañibano, "las debilidades son aquellos factores internos que limitan la capacidad de una organización para lograr sus objetivos". Al conocer estas debilidades, CORFOSE puede implementar estrategias para mejorar y superarlas.

En cuanto a las oportunidades y amenazas, el análisis FODA puede ayudar a CORFOSE a anticiparse a los cambios del mercado y adaptarse a ellos., "Las oportunidades y amenazas son factores externos que influyen en el entorno de la organización y que pueden afectar su capacidad para alcanzar sus objetivos"

(Houben, Lenie, & Vanhoof, 2019). Al identificar estas oportunidades y amenazas, CORFOSE puede adaptar su estrategia y tomar medidas para aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas.

Tabla 5 Enunciados FODA de CORFOSE

Fortalezas	Oportunidades
<p>Misión y visión claras</p> <p>Organización sin fines de lucro reconocida por el Estado ecuatoriano con más de 4 años de trayectoria.</p> <p>Operador de capacitación calificado por el Ministerio del Trabajo.</p> <p>Sólido equipo de trabajo interno y grupo de consultores externos.</p> <p>Plataforma virtual para enseñanza en línea.</p> <p>Convenio marco de cooperación con la Facultad de Filosofía de la Universidad Central del Ecuador.</p> <p>Cartera de clientes satisfechos.</p> <p>Desarrollo de metodologías de apoyo a los emprendedores rurales y grupos asociativos.</p> <p>Consultores acreditados por el programa ODS Cadenas de Valor del PNUD</p> <p>Plataforma de educación Moodle.</p>	<p>Las personas buscan mejorar su capacidad para el emprendimiento y la empleabilidad.</p> <p>Organizaciones Internacionales requieren servicios especializados en apoyo a emprendedores.</p> <p>Existe una creciente utilización de medios digitales para procesos de formación y capacitación.</p> <p>Tendencia de fuentes de financiamiento a apoyar programas de apoyo a personas en condiciones de vulnerabilidad.</p> <p>Organizaciones de diferente índole buscan apoyo de fundaciones.</p> <p>Creciente tendencia de personas hacia estilos de vida altruista y en busca de la sostenibilidad.</p> <p>Crecimiento del uso de Inteligencia Artificial.</p> <p>Políticas públicas orientadas a apoyar a las personas en condición de vulnerabilidad.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>No contar con un presupuesto propio para usarlo como contraparte en la implementación de programas de desarrollo.</p> <p>Crecimiento desordenado de la organización.</p>	<p>Baja en la capacidad adquisitiva de posibles usuarios de servicios de formación.</p> <p>Creciente clima de violencia y criminalidad.</p>

Centralización de todos los procesos en el Director Ejecutivo lo que desarrolla un cuello de botella en todos los procesos.	Disminución de los fondos para el fomento al desarrollo en Ecuador.
Desorden en el control documental de los procesos implementados.	Los cambios en la legislación pueden afectar el trabajo de la organización.
Trabajo coyuntural acorde únicamente a convocatorias externas.	La inestabilidad política puede afectar la capacidad de CORFOSE para operar y obtener financiamiento.
Lentitud en la respuesta a clientes por el cuello de botella en la Dirección ejecutiva.	La discriminación y estigmatización de las personas en condición de vulnerabilidad puede dificultar el trabajo.
	Las fundaciones pueden enfrentar competencia por los recursos con otras organizaciones que trabajan en proyectos similares.

4.1.3.- Análisis CAME

La realización del análisis CAME puede ser una herramienta muy valiosa para aquellas organizaciones que desean mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo. El análisis CAME, viene de las acciones de Corregir (debilidades), Afrontar (amenazas), Mantener (fortalezas), y Explotar (oportunidades). Debido a esto permite identificar los desafíos, ventajas y oportunidades de la organización, así como evaluar la efectividad de las estrategias actuales y diseñar nuevas estrategias para abordar los desafíos identificados. A través de este análisis, las organizaciones pueden desarrollar un plan de acción detallado y realista que les permita enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el entorno en el que operan.

Tabla 6 Corregir amenazas

Corregir	
Amenazas	Estrategia
Baja en la capacidad adquisitiva de posibles usuarios de servicios de formación.	<p>Ajustar los precios de los servicios de formación a través del desarrollo de programas de capacitación virtual.</p> <p>Diversificar a programas de formación de mejor calidad y que interesen a un público de mayor poder adquisitivo.</p> <p>Desarrollar proyectos de capacitación gratuita subvencionados con aportes de donantes.</p>
Creciente clima de violencia y criminalidad.	<p>Capacitar al personal en seguridad, para que estén preparados en caso de cualquier situación de riesgo o peligro que se presente</p> <p>Desarrollo de un proyecto de prevención de la violencia a través del fomento de oportunidades dirigido a jóvenes de los barrios conflictivos.</p>
Disminución de los fondos para el fomento al desarrollo en Ecuador.	<p>Diversificación de las fuentes de financiamiento a través de búsqueda de fondos privados, donaciones de organismos internacionales y nacionales.</p> <p>Establecer alianzas y colaboraciones con otras organizaciones para lograr economías de escala y maximizar el impacto de los recursos disponibles.</p>
Los cambios en la legislación pueden afectar el trabajo de la organización.	<p>Mantener una comunicación constante con las autoridades competentes</p> <p>Establecer alianzas con otras organizaciones que estén trabajando en temas similares para tener mayor fuerza y capacidad de influencia en la toma de decisiones</p> <p>Diversificar las actividades de la organización para reducir su dependencia de una sola fuente de ingresos o de un solo ámbito de trabajo.</p>
La inestabilidad política puede afectar la capacidad de CORFOSE para operar y obtener financiamiento.	<p>Diversificar fuentes de financiamiento para reducir su dependencia de una sola fuente.</p> <p>Mantener una comunicación fluida y constante con sus donantes para informarles sobre las actividades y proyectos en los que está trabajando</p> <p>Desarrollar planes de contingencia para hacer frente a situaciones de inestabilidad política que puedan afectar el trabajo de CORFOSE.</p>
La discriminación y estigmatización de las personas en condición de	Sensibilizar y capacitar a todo el personal de CORFOSE en temas de discriminación y estigmatización, con el fin de fomentar una cultura de respeto y valoración de la diversidad.

vulnerabilidad puede dificultar el trabajo.	<p>Desarrollar proyectos para sensibilizar de la importancia de una cultura de paz, respeto y valoración de la diversidad.</p> <p>Generar campañas de sensibilización a nivel público y en redes sociales para promover la no discriminación y el respeto a la diversidad.</p>
Las fundaciones pueden enfrentar competencia por los recursos con otras organizaciones que trabajan en proyectos similares.	<p>Identificar nichos de mercado poco explorados o con poca competencia, de modo que pueda enfocar sus recursos en proyectos que tengan una mayor probabilidad de éxito y una menor competencia.</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones que trabajen en proyectos similares, con el fin de compartir recursos y conocimientos.</p> <p>Diferenciarse de la competencia mediante la innovación en el diseño y ejecución de proyectos, la calidad en la prestación de servicios y la implementación de estrategias de marketing efectivas.</p>

Tabla 7 Afrontar debilidades

Afrontar	
Debilidades	Estrategia
No contar con un presupuesto propio para usarlo como contraparte en la implementación de programas de desarrollo.	<p>Establecer un sistema de comercialización de servicios de capacitación y consultoría que permita generar recursos para la implementación de proyectos de desarrollo.</p> <p>Desarrollar un plan de fundraising para recaudar fondos y generar ingresos propios para la organización a través de alianzas con empresas privadas y personas naturales.</p>
Crecimiento desordenado de la organización.	<p>Establecer una estructura organizativa clara que permita una adecuada distribución de roles y responsabilidades</p> <p>Definir políticas y procedimientos claros para la toma de decisiones, la gestión de proyectos, la evaluación de desempeño, la gestión del talento humano, entre otros procesos clave.</p> <p>Establecer sistemas de monitoreo y evaluación que permitan hacer seguimiento a los objetivos estratégicos, el desempeño organizacional y la implementación de los proyectos.</p>
Centralización de todos los procesos en el Director Ejecutivo lo que desarrolla un	Implementar un proceso de descentralización gradual en el que se deleguen responsabilidades y se capacite a los miembros del equipo para que asuman funciones específicas.

cueillo de botella en todos los procesos.	Implementar un sistema de gestión de calidad para los diferentes procesos de la organización.
Desorden en el control documental de los procesos implementados.	Implementar procesos de gestión documental que permitan una mejor organización, seguimiento y control de los documentos relacionados con los procesos de la organización.
Trabajo coyuntural acorde únicamente a convocatorias externas.	<p>Implementar una planificación estratégica que permita establecer objetivos claros a largo plazo y definir las acciones a seguir para alcanzarlos.</p> <p>Trabajar en la identificación y desarrollo de proyectos propios que alcanzar los objetivos de la organización y permitan diversificar las fuentes de financiamiento y reducir la dependencia de las convocatorias externas.</p> <p>Trabajar en la difusión y promoción de los servicios de la organización, para atraer nuevos clientes y aumentar la demanda de sus servicios.</p>

Tabla 8 Mantener fortalezas

Mantener	
Fortalezas	Estrategia
Misión y visión claras	<p>Revisión y actualización anual de su misión y visión, para asegurarse de que sigan siendo relevantes y reflejen adecuadamente los objetivos y valores de la organización.</p> <p>Utilizar la misión y visión como una herramienta para involucrar a los miembros del equipo en el desarrollo de estrategias y planes</p>
ONG reconocida por el Estado ecuatoriano con más de 4 años de trayectoria.	<p>Cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el Estado.</p> <p>Aprovechar su reconocimiento oficial para ampliar su visibilidad a través de campañas de comunicación y promoción de la imagen.</p>
Operador de capacitación calificado por el Ministerio del Trabajo.	<p>Cumplir a cabalidad con los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio del Trabajo.</p> <p>Mantener altos estándares de calidad en los procesos de formación.</p> <p>Realizar una revisión mensual sobre posibles actualizaciones y regulaciones emitidas por esta entidad y realizar los ajustes necesarios en sus programas y procesos.</p>

	Utilizar la información de ser un OCC en campañas de marketing y promoción de los programas de capacitación.
Sólido equipo de trabajo interno y grupo de consultores externos.	Brindar oportunidades de capacitación, crecimiento y desarrollo profesional, Implementar una política de reunión de cierre de cada uno de los proyectos para recabar retroalimentación del equipo de consultores.
Plataforma virtual Moodle para enseñanza en línea.	Mantener actualizada la plataforma y en línea con las últimas tendencias y tecnologías educativas. Incluir la incorporación de herramientas de gamificación, inteligencia artificial y aprendizaje automático Incrementar la oferta de programas de capacitación en línea.
Convenio marco de cooperación con la Facultad de Filosofía de la Universidad Central del Ecuador.	Mantener una comunicación y colaboración constante con la universidad, reuniones bimensuales. Aprovechar las oportunidades de trabajo conjunto, investigación y capacitación en temas relevantes para ambas instituciones.
Cartera de clientes satisfechos.	Mantener una comunicación constante con los clientes para entender sus necesidades y recibir retroalimentación sobre los servicios ofrecidos. Incluir testimonios de clientes satisfechos en su sitio web y materiales promocionales
Desarrollo de metodologías de apoyo a los emprendedores rurales y grupos asociativos.	Seguir mejorando y adaptando sus metodologías para asegurar su relevancia y efectividad. Construir una caja de herramientas en línea para apoyo a los emprendedores. Difusión de casos de éxito y testimonios de emprendedores rurales y grupos asociativos que han sido beneficiados con sus metodologías de apoyo. Buscar fuentes de financiamiento para replicar las metodologías diseñadas por CORFOSE.
Consultores acreditados por el programa ODS Cadenas de Valor del PNUD	Aprovechar esta fortaleza como una ventaja competitiva al promocionar y publicitar la acreditación. Participar en convocatorias de proyectos que requieran la experiencia y conocimientos propios de las metodologías de encadenamientos productivos

Tabla 9 Explotar oportunidades

Explotar	
Oportunidades	Estrategia
Las personas buscan mejorar su capacidad para el emprendimiento y la empleabilidad.	<p>Enfocarse en la creación y oferta de programas de capacitación que cubran habilidades y conocimientos necesarios para el emprendimiento y la empleabilidad, tales como habilidades tecnológicas, habilidades empresariales, habilidades de comunicación, entre otros.</p> <p>Utilizar la plataforma virtual para la enseñanza en línea, y así lograr un mayor alcance y abaratar los costos para los usuarios.</p>
Organizaciones Internacionales requieren servicios especializados en apoyo a emprendedores.	<p>Enfocarse en desarrollar y ofrecer servicios especializados que satisfagan las necesidades específicas de las organizaciones internacionales que buscan apoyar a emprendedores.</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con estas organizaciones para ampliar su alcance y aumentar su capacidad para brindar servicios de alta calidad.</p>
Existe una creciente utilización de medios digitales para procesos de formación y capacitación.	<p>Invertir en el desarrollo de la plataforma virtual de enseñanza en línea y ofrecer programas de formación y capacitación en línea de alta calidad y accesibles para un público amplio.</p> <p>Realizar alianzas con empresas internacionales y adaptar sus programas y metodologías para integrar herramientas y tecnologías digitales y así aumentar su alcance y efectividad en la formación y capacitación de emprendedores y trabajadores en general.</p>
Tendencia de fuentes de financiamiento a apoyar programas de apoyo a personas en condiciones de vulnerabilidad.	Desarrollo de programas y proyectos de formación y capacitación que aborden las necesidades y demandas específicas de las personas en condición de vulnerabilidad, y que estén en línea con las políticas y prioridades de las fuentes de financiamiento que están enfocándose en estos grupos.
Organizaciones de diferente índole buscan apoyo de fundaciones.	<p>Establecer nexos permanentes con organizaciones en busca de apoyo radicadas en un territorio concreto para establecer programas de apoyo de largo aliento.</p> <p>Enfocar sus esfuerzos en establecer alianzas estratégicas con organizaciones de diferentes sectores que busquen apoyo en temas de responsabilidad social y sostenibilidad.</p>
Creciente tendencia de personas hacia estilos de vida altruista y en busca de la sostenibilidad.	<p>Desarrollar un plan de fundraising para que las personas altruistas puedan colaborar con las personas en condiciones de vulnerabilidad.</p> <p>Desarrollar programas de voluntariado para atender a las comunidades en condiciones de vulnerabilidad.</p>

	Desarrollar programas que ayuden a las personas que buscan la sostenibilidad a mejorar sus prácticas y encontrar una vida equilibrada.
Crecimiento del uso de Inteligencia Artificial.	<p>Desarrollo de programas de formación que permitan entender a las personas el uso de las actuales herramientas gratuitas de inteligencia artificial.</p> <p>Identificar el uso de inteligencia artificial para los programas de formación en línea.</p> <p>Utilizar herramienta de inteligencia artificial para facilitar y reducir los tiempos de respuesta a clientes.</p>

4.2.- Rediseño de filosofía organizacional

Como es bien sabido, una estrategia sólida es la base del éxito empresarial. Sin embargo, una filosofía organizacional clara y consistente es esencial para desarrollar una estrategia sólida. Por lo tanto, CORFOSE ha examinado su filosofía organizacional y ha determinado que, a pesar de los cambios en el entorno empresarial, su relevancia sigue siendo indiscutible.

A través de este análisis, la organización ha identificado los componentes clave que han hecho de su filosofía empresarial un factor crucial para el éxito. Estos componentes incluyen el compromiso de la organización con la innovación constante, el fortalecimiento de las relaciones con los clientes y un enfoque en la entrega de productos y servicios de calidad. Además, se ha reafirmado el compromiso de la organización con la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad ambiental.

La filosofía empresarial de la organización ha demostrado ser efectiva y duradera con el tiempo, por lo que la esencia de la filosofía no será alterada. Sin embargo, la organización reconoce que los cambios en el mercado y la sociedad requieren actualizaciones en las prácticas y enfoques empresariales. Por lo tanto, se

propone un rediseño de la filosofía empresarial para permitir su implementación en un entorno en constante evolución y cada vez más exigente.

Este rediseño se centrará en la integración de nuevas tecnologías, la adaptación a las tendencias del mercado y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio que se alineen con los valores y objetivos de la organización. Al hacerlo, la organización seguirá siendo una organización en constante evolución.

4.2.1 Misión

Fomentar el desarrollo sostenible a nivel social y empresarial, coadyuvando al cumplimiento de los objetivos de empresas, emprendedores e instituciones, mediante la implementación de proyectos de desarrollo, programas de capacitación, asistencia técnica y consultoría.

4.2.2 Visión

Generar oportunidades de desarrollo sostenible para todas y todos a través de la implementación de proyectos de intervención, consultoría, investigación, certificación de personas y capacitación de alto impacto y reconocimiento; para contribuir a la construcción de una sociedad equitativa, libre de violencia y sostenible.

4.2.3 Valores Corporativos

Desarrollo sostenible. - Generar acciones que permitan a las organizaciones ser económicamente rentables, socialmente justas y ambientalmente amigables; pensando siempre en el bienestar de la presente y las futuras generaciones.

Excelencia. - Brindar servicios de calidad superior, siempre sobrepasando las expectativas de clientes, socios estratégicos, donantes y beneficiarios.

Integridad. - Actuar siempre correctamente, cuidando los intereses de la organización, clientes, socios estratégicos, donantes y beneficiarios; con transparencia y honestidad.

Solidaridad. - Tomar como propios los intereses y objetivos de clientes, socios estratégicos, donantes y beneficiarios; buscando sinergias para alcanzar la meta común del desarrollo sostenible.

4.3.- Formulación de estrategias

La formulación de estrategias es crucial para el éxito a largo plazo de CORFOSE al permitir la adaptación al entorno empresarial, la alineación de objetivos, la identificación de oportunidades y la evaluación de riesgos.

4.3.2.- Formulación de objetivos estratégicos

Formular objetivos estratégicos es esencial en la planificación estratégica ya que estos objetivos definen la dirección y el propósito de la organización a largo plazo. Los objetivos estratégicos son declaraciones claras y específicas sobre lo que una organización pretende lograr en el futuro y cómo piensa alcanzar esos logros.

Proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones, ayuda a alinear los recursos y esfuerzos de la organización, facilita el seguimiento y la medición del

progreso. En esta virtud a continuación se detallan los objetivos estratégicos de CORFOSE:

1. Desarrollar e implementar programas de capacitación y certificación de personas en habilidades técnicas y competencias necesarias para el mejoramiento de la productividad, fomentando el emprendimiento y la empleabilidad.
2. Ejecutar proyectos de intervención social en comunidades vulnerables, enfocados en el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza, la violencia y la exclusión social, mediante la colaboración con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales
3. Fomentar el desarrollo sostenible a través programas de investigación, asistencia técnica y consultoría en colaboración con instituciones públicas y privadas, apoyando la innovación empresarial para la creación de empresas socialmente responsables y sostenibles.
4. Consolidar el crecimiento de CORFOSE como una organización sostenible, que maximice su impacto en la sociedad y al mismo tiempo asegure su viabilidad administrativa y financiera a largo plazo.

4.3.2.- Priorización de estrategias

En el proceso de análisis global del Plan Estratégico se ha identificado que diversas estrategias están interrelacionadas entre sí, por lo que se han simplificado en estrategias más amplias que abarcan varios puntos. Posteriormente, se han evaluado los factores clave de la empresa para determinar cómo se pueden aprovechar las fortalezas y oportunidades, mientras se subsanan las debilidades y se mitigan las amenazas.

Luego del análisis CAME se obtuvo 69 posibles líneas estratégicas, siendo una cantidad elevada para su manejo y aplicación, en tal virtud se desarrolló un proceso de priorización, en el cual se evaluó la importancia de cada estrategia en términos de su contribución al logro de los objetivos de la organización y al cumplimiento de su misión y visión. Se analizó el impacto de cada estrategia en términos de los recursos que se necesitarían para implementarla y su posible impacto en el negocio, tanto positivo como negativo.

Se establecieron criterios de priorización, como el grado de urgencia, el impacto en el negocio, la viabilidad de implementación, la disponibilidad de recursos, entre otros. Una vez que se establecieron los criterios de priorización, se asignó un puntaje a cada estrategia en función de su importancia y el impacto en el negocio.

Se ordenaron las estrategias por puntaje y se comenzó a implementarlas en orden de prioridad. Es importante recordar que la priorización de estrategias puede ser un proceso iterativo y continuo, ya que las condiciones del mercado y de la organización pueden cambiar con el tiempo, lo que puede requerir ajustes en la priorización de las estrategias.

A continuación, se enlistan las estrategias seleccionadas:

1. Implementar proyectos propios de desarrollo sostenible que promuevan la inclusión social, la preservación del medio ambiente y el crecimiento económico, trabajando de manera colaborativa con empresas, emprendedores e instituciones.
2. Implementar programas de capacitación y formación de alta calidad que aborden las necesidades y demandas de las empresas y emprendedores de la región, con el objetivo de mejorar su productividad y competitividad en el mercado.

3. Brindar asistencia técnica y consultoría especializada en áreas de desarrollo de cadenas de valor, gestión empresarial, desarrollo de modelos de negocios sostenibles, y sostenibilidad, para ayudar a las empresas y emprendedores a identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo.
4. Certificar a las personas en habilidades y competencias técnicas que sean relevantes para el desarrollo empresarial y social en la región, con el objetivo de mejorar su empleabilidad y contribuir al fortalecimiento del capital humano en la región.
5. Realizar investigaciones y estudios en áreas clave para el desarrollo sostenible y la competitividad empresarial en la región, con el fin de identificar oportunidades y desafíos y diseñar soluciones innovadoras.

4.3.3.- Descripción de la estrategia seleccionada

Alineado con el análisis de las condiciones tanto internas como externas, CORFOSE desarrollará una estrategia de diversificación de servicios y enfoque en nichos de mercado, partiendo de la evaluación de potencialidades que esta es una estrategia viable, ya que se cuenta con los recursos disponibles, tanto técnica como de talento humano.

La identificación de nichos de mercado para CORFOSE están determinados por factores como los intereses específicos de organizaciones para apoyar a grupos de personas en condiciones de vulnerabilidad en lugares en los que organizaciones que ofrecen servicios similares no quieren ir.

El desarrollo de nuevos servicios se realizará en función de los nichos de mercado identificados por CORFOSE, orientados a organizaciones que busquen el

apoyo a personas en condiciones de vulnerabilidad y aspiren a generar un impacto significativo en la vida de las personas.

La estrategia de marketing y promoción de CORFOSE se centrará en promocionar sus nuevos servicios a través de campañas de marketing dirigidas a los nichos de mercado identificados. Esto puede incluir publicidad en línea, redes sociales, eventos comunitarios, entre otros.

CORFOSE debe monitorear el éxito de su estrategia de diversificación de servicios y enfoque en nichos de mercado. Esto incluirá la evaluación de la satisfacción del cliente, la tasa de retención de clientes y el crecimiento del negocio. Si es necesario, CORFOSE puede ajustar su estrategia para mejorar los resultados.

Esta estrategia puede ayudar a CORFOSE a aumentar su base de clientes y mejorar su posición en el mercado, al mismo tiempo que se enfoca en brindar servicios de alta calidad a nichos específicos de clientes. Además, la diversificación de servicios también puede proporcionar una fuente adicional de ingresos y ayudar a CORFOSE a mitigar el riesgo en caso de que uno de sus servicios principales experimente dificultades en el mercado.

4.3.4.- Diseño de los planes de acción

La creación de los planes de acción implica una conexión directa entre los objetivos empresariales y las estrategias generales definidas en el proceso, las cuales determinan las acciones y estrategias funcionales específicas que la organización debe tomar. Estas acciones y estrategias se alinean con los dos planes generales establecidos en el marco estratégico y de mercadotecnia.

Tabla 10 Establecimiento de planes de acción

Objetivos estratégicos	Estrategia	Plan de acción
Desarrollar e implementar programas de capacitación y certificación de personas en habilidades técnicas y competencias necesarias para el mejoramiento de la productividad, fomentando el emprendimiento y la empleabilidad.	Implementar programas de capacitación y formación de alta calidad que aborden las necesidades y demandas de las empresas y emprendedores de la región, con el objetivo de mejorar su productividad y competitividad en el mercado.	Establecer un plan operativo anual de capacitación abierta.
		Desarrollar un plan de difusión y promoción de los servicios de la organización, para atraer nuevos clientes y aumentar la demanda de sus servicios.
		Mantener actualizada la plataforma y en línea con las últimas tendencias y tecnologías educativas.
	Certificar a las personas en habilidades y competencias técnicas que sean relevantes para el desarrollo empresarial y social en la región, con el objetivo de mejorar su empleabilidad y contribuir al fortalecimiento del capital humano en la región.	Acreditar a CORFOSE ante el Ministerio de Trabajo como un Organismo Evaluador de la Conformidad.
Ejecutar proyectos de intervención social en comunidades vulnerables, enfocados en el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza, la violencia y la exclusión social, mediante la colaboración con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales	Implementar proyectos propios de desarrollo sostenible que promuevan la inclusión social, la preservación del medio ambiente y el crecimiento económico, trabajando de manera colaborativa con empresas, emprendedores e instituciones.	Diseñar un proyecto que pueda arraigarse a un territorio y luego replicarse en varios lugares del país.
		Desarrollar un plan de fundraising para recaudar fondos y generar ingresos propios para la organización a través de alianzas con empresas privadas y personas naturales.
	Establecer alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones del sector público y privado, con el	Firma de convenios con instituciones públicas y privadas.

Objetivos estratégicos	Estrategia	Plan de acción
	objetivo de colaborar en la implementación de proyectos y programas de desarrollo social y empresarial.	Establecimiento de plan de trabajo con organizaciones públicas y privadas.
Fomentar el desarrollo sostenible a través programas de investigación, asistencia técnica y consultoría en colaboración con instituciones públicas y privadas, apoyando la innovación empresarial para la creación de empresas socialmente responsables y sostenibles.	Brindar asistencia técnica y consultoría especializada en áreas de desarrollo de cadenas de valor, gestión empresarial, desarrollo de modelos de negocios sostenibles, y sostenibilidad, para ayudar a las empresas y emprendedores a identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo.	Establecer un plan de comercialización que incluya la participación en convocatorias de instituciones públicas y privadas.
	Realizar investigaciones y estudios en áreas clave para el desarrollo sostenible y la competitividad empresarial en la región, con el fin de identificar oportunidades y desafíos y diseñar soluciones innovadoras.	Desarrollar una cartera de posibles proyectos de investigación y desarrollo.
Consolidar el crecimiento de CORFOSE como una organización sostenible, que maximice su impacto en la sociedad y al mismo tiempo asegure su viabilidad administrativa y financiera a largo plazo.	Diversificar las actividades de la organización para reducir su dependencia de una sola fuente de ingresos o de un solo ámbito de trabajo.	Estudio de mercado que permita identificar las principales necesidades de capacitación y certificación por parte de las empresas y las personas que busque mejorar su empleabilidad.
		Establecer sistemas de cobro con tarjeta de crédito y débito.
		Establecer un plan de voluntariado
	Establecer una estructura organizativa clara que permita una adecuada	Implementar un rediseño de estructura organizativa
		Establecer sistemas de monitoreo y evaluación

Objetivos estratégicos	Estrategia	Plan de acción
	distribución de roles y responsabilidades.	que permitan hacer seguimiento a los objetivos estratégicos, el desempeño organizacional y la implementación de los proyectos.
		Implementar un sistema de gestión de calidad para los diferentes procesos de la organización.

4.3.1.- Mapa estratégico

El mapa estratégico proporciona una descripción estructurada de cómo se debe llevar a cabo un plan específico de implementación. En el caso de CORFOSE, el mapa estratégico define los aspectos esenciales que la Fundación debe considerar en su desarrollo. Esto incluye lo que la Fundación debe poseer en términos de recursos y capacidades (Desarrollo), las acciones y procesos que deben llevarse a cabo (Procesos), los productos o servicios que deben ofrecerse al cliente (Cliente) y, por último, los resultados financieros que se deben lograr (Finanzas). Estos elementos se detallan en función de las estrategias desarrolladas a partir del análisis de factores internos y externos.

Perspectiva financiera	Generación de ingresos	Gestión financiera eficiente	Rentabilidad y sostenibilidad	Diversificación de fuentes de financiamiento
Perspectiva de cliente	Calidad de los programas y servicios	Conocer sus necesidades y expectativas	Impacto y resultados acorde a su mandato	Relaciones y participación con donantes
Perspectiva de Procesos internos	Gestión de programas y proyectos	Optimización de los procesos	Calificación como OEC ante el MDT	Calificación como OCC ante el MDT
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo del talento	Gestión del conocimiento	Aprendizaje organizacional	Firma y ejecución de convenios

Ilustración 3 Mapa estratégico de CORFOSE

4.4.- Cuadro de Mando Integral

4.4.1- Perspectiva financiera

Generación de ingresos: Este elemento se refiere a los esfuerzos de la fundación para asegurar fuentes de ingresos sostenibles y diversificadas. Puede incluir estrategias para aumentar las donaciones, buscar financiamiento externo, establecer alianzas financieras o desarrollar programas generadores de ingresos.

Gestión financiera eficiente: Este elemento se relaciona con la eficiencia y la efectividad en la gestión de los recursos financieros de la fundación. Puede incluir objetivos para mejorar la gestión del presupuesto, controlar los costos operativos, optimizar el uso de los recursos financieros y garantizar la transparencia en los informes financieros.

Rentabilidad y sostenibilidad: Este elemento se centra en lograr una rentabilidad financiera adecuada y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la fundación. Puede incluir objetivos para mantener un equilibrio financiero saludable, generar excedentes o reservas para futuros proyectos y asegurar la viabilidad financiera a largo plazo.

Diversificación de fuentes de financiamiento: Este elemento se refiere a la búsqueda activa de diferentes fuentes de financiamiento para reducir la dependencia de una sola fuente. Puede incluir objetivos para diversificar las fuentes de donaciones, establecer alianzas estratégicas con entidades financieras o gubernamentales, explorar oportunidades de financiamiento público o privado, entre otros.

4.4.2.- Perspectiva de clientes

Necesidades y expectativas del cliente: Este elemento se refiere a comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los beneficiarios o clientes de la fundación. Puede incluir objetivos para investigar y comprender las necesidades del cliente, adaptar los programas y servicios de la fundación para satisfacer esas necesidades, y mantener una comunicación efectiva con los clientes para mejorar su satisfacción.

Calidad de los programas y servicios: Este elemento se relaciona con la entrega de programas y servicios de alta calidad que generen un impacto positivo en los beneficiarios. Puede incluir objetivos para establecer estándares de calidad, monitorear y evaluar la efectividad de los programas, y realizar mejoras continuas basadas en retroalimentación y resultados.

Relaciones y participación del cliente: Este elemento implica establecer relaciones sólidas con los clientes y fomentar su participación activa en los programas y proyectos. Puede incluir objetivos para fortalecer la comunicación bidireccional, involucrar a los beneficiarios en el diseño y desarrollo de los programas, y promover la participación de los clientes en la toma de decisiones y la evaluación de los servicios.

Impacto y resultados para el cliente: Este elemento se refiere a medir y comunicar el impacto y los resultados positivos que la fundación genera en los beneficiarios. Puede incluir objetivos para establecer indicadores de impacto, realizar evaluaciones de resultados, y comunicar de manera efectiva los logros y beneficios alcanzados para los clientes.

4.4.3.- Perspectiva de procesos internos

Gestión de programas y proyectos: Este elemento se refiere a la eficiente gestión de los programas y proyectos de la fundación. Puede incluir objetivos para establecer metodologías de gestión de proyectos, mejorar los procesos de planificación y ejecución, y garantizar el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados.

Optimización de los procesos: Este elemento implica identificar y optimizar los procesos internos clave de la fundación. Puede incluir objetivos para eliminar redundancias, mejorar la eficiencia operativa, agilizar los flujos de trabajo y reducir los tiempos de respuesta.

Calificación como OEC ante el MDT: Obtener la calificación como organismo evaluador de la conformidad, con capacidad para certificar al menos 2 competencias laborales e ir incrementando la oferta en al menos un 20% cada año y obtener al menos un 75% en el proceso de auditoría.

Calificación como OCC ante el MDT: Incrementar en al menos un 20% cada año la oferta académica calificada ante el MDT y obtener al menos un 90% de calificación en el proceso de auditoría.

4.4.4.- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Desarrollo del talento: Este elemento se refiere al desarrollo y la retención del talento dentro de la fundación. Puede incluir objetivos para identificar y atraer profesionales calificados, proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento, y promover un ambiente de trabajo que fomente la motivación y la satisfacción de los empleados.

Gestión del conocimiento: Este elemento implica la gestión efectiva del conocimiento dentro de la fundación. Puede incluir objetivos para capturar y compartir el conocimiento y las mejores prácticas, establecer sistemas de gestión de la información, y fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los miembros del equipo.

Aprendizaje organizacional: Este elemento se refiere a la capacidad de la fundación para aprender de las experiencias y mejorar continuamente. Puede incluir objetivos para establecer procesos de retroalimentación y evaluación, fomentar la reflexión y el análisis de resultados, y promover la cultura de aprendizaje y mejora continua en toda la organización.

Firma y ejecución de convenios: Firma de al menos un convenio con instituciones que permitan el desarrollo de los proyectos de CORFOSE, 100% de los convenios cuenta con un plan de trabajo anual y al menos se cumple el 80% de la planificación.

CAPÍTULO V: SUGERENCIAS

- Ejecutar el plan estratégico diseñado para alcanzar los objetivos y metas previamente establecidos a corto y largo plazo.
- Establecer el programa de fundraising que permita obtener los recursos necesarios para la implementación de los proyectos propios sin la necesidad de depender de convocatorias externas.
- Dar seguimiento, capacitación y evaluar al personal operativo y a los consultores especializados para generar un plan de crecimiento en la organización y estos a su vez lleven proyectos a CORFOSE.
- Establecer objetivos de ventas que aumenten de manera progresiva y constante, implementando una metodología de seguimiento y desarrollando un programa de mejora continua.
- Es importante que se fortalezcan los planes estratégicos y de marketing para mejorar la calidad de las actividades realizadas, aumentar la satisfacción de los stakeholders y proveer una mejora continua en las operaciones de la empresa.
- Diversificar los servicios ofertados por CORFOSE para generar ingresos suficientes y de libre disponibilidad para la ejecución de proyectos propios.
- Se recomienda implementar procesos de seguimiento y control en concordancia con el plan estratégico con el fin de lograr una alineación efectiva con los objetivos estratégicos y los procesos de mejora de gestión e implementación de recursos. Además, es importante tomar decisiones basadas en estos procesos para garantizar el éxito en la implementación del plan y alcanzar los objetivos estratégicos.
- Invertir en la inclusión de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial tanto

en la plataforma virtual como en los procesos internos, para mantenerse a la vanguardia y aumentar la productividad y la eficiencia.

- Establecer planes operativos anuales que permitan alcanzar los objetivos y las metas consagradas en el plan estratégico de CORFOSE.

CONCLUSIONES

- Se ha analizado la situación en la que se encuentra la Corporación para el Fortalecimiento Social y Empresarial CORFOSE mediante un diagnóstico integral de sus condiciones tanto internas como externas y se ha determinado que la organización tiene fortalezas y oportunidades que le permiten establecer una estrategia ofensiva centrada en la diferenciación de productos y servicios, así como el enfoque en nichos de mercado específicos.
- Se ha logrado establecer una filosofía empresarial para la Corporación para el Fortalecimiento Social y Empresarial CORFOSE que permita generar coherencia entre el estatuto, la visión del directorio y los intereses de donantes y beneficiarios. Y que a su vez le permita alcanzar una posición favorable en el mercado; este rediseño de la filosofía empresarial permitirá alcanzar nuevos niveles.
- El Plan Estratégico de la Corporación para el Fortalecimiento Social y Empresarial CORFOSE garantiza la sostenibilidad y crecimiento de las operaciones de la organización en el periodo 2023 al 2028, y cuenta con objetivos que son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y mantienen un tiempo concreto.
- Con el cuadro de mando integral se podrá monitorear en tiempo real el

cumplimiento de la planificación estratégica.

Bibliografía

- Amarakoon, D., & Weerakoon, W. (2020). *SWOT analysis as a tool for strategic management: The case of Lake House Printers & Publishers Ltd.* Journal of Management.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Chicago: Richard D. Irwin, Inc.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Gazeta legislativa.
- Banco Mundial. (2019). *Doing Business 2020 Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Washington, DC: World Bank.
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management.
- Center for Digital Social Innovation. (2018). *Artificial Intelligence in the Nonprofit Sector: Opportunities, Challenges, and Ethics*. Obtenido de <https://digitalimpact.org/wp-content/uploads/2018/03/AI-and-Nonprofits-final.pdf>
- Chen, H. L., & Lee, M. (2007). *Entrepreneurial Orientation, Business Strategy, and Firm Performance: Evidence from Taiwan*. Asia Pacific Journal of Management.
- Chiavenato, I. (2017). *Planificación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. Mac Graw Hill. doi: 978-85-352-8442-3

Collado, G. (6 de 12 de 2011). *Planificación Estratégica- Análisis de Porter*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/gisellecollado/2011/12/06/planificacion-estrategica-analisis-de-porter/>

CORFOSE. (2019). *Estatuto de la Corporación para el Fortalecimiento Social y Empresarial CORFOSE*. MPCEIP.

CORFOSE. (2020). Imagen corporativa CORFOSE .

da Silva, D. (11 de 4 de 2021). *¿Cómo hacer una filosofía empresarial en 5 pasos?* Obtenido de Blog de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/filosofia-empresarial/>

Dávila, L., & Tobar, L. J. (2017). *Fundamentos de planificación estratégica*. Ediciones Universidad Central del Ecuador .

Draf, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Cengage.

Duker, P. (1993). *The practice of management*. New York, NY: HarperCollins Publishers.

Fernández, J., & Pérez, M. (2021). *Análisis FODA: Metodología y aplicación práctica*. Revista Digital Universitaria.

Franco, M. (11 de 2012). *El Pensamiento Estratégico en los Gerentes Basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público*. Obtenido de International Journal of Good Conscience: [http://www.spentamexico.org/v7-n3/7\(3\)46-58.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)46-58.pdf)

García-Peñalvo, F., & Colomo-Palacios, R. (2019). *Learning analytics and educational data mining in practice: A systematic literature review of empirical evidence*. Obtenido de *elematics and Informatics*: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.09.005>

González, M. A. (16 de 01 de 2023). *Ecuador lidera el incremento de violencia criminal en Latinoamérica*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/en-exclusiva/ecuador-incremento-muertes-violentas-latinoamerica/#:~:text=Ecuador%20cerr%C3%B3%202022%20con%20su,fue%20de%2082%2C5%25>.

Hitt, M. A., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2017). *Strategic management: concepts: competitiveness and globalization*. Boston, MA: Cengage Learning.

Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (2019). *A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises*. Decision Support Systems.

INEC. (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Junio 2022*. INEC.

INEC. (2023). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy (7th ed.)*. Harlow, England: Pearson Education.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Prentice Hall.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text and cases (8th ed.)*. Prentice Hall.

Kotler, & Keller, K. (2009). *Marketing management*. Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

La Hora. (31 de 10 de 2022). *El emprendimiento se convierte en una de las principales salidas laborales de los jóvenes de hasta 25 años*. Obtenido de Diario La Hora:

<https://www.lahora.com.ec/pais/emprendimiento-entrada-mercado-laboral-jovenes-economia/>

Martín, J. (15 de 05 de 2017). *CEREM International Business School* . Obtenido de Estudia tu entorno interno y externo: <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

McKinsey & Company. (2018). *Artificial intelligence for social good*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-social-sector/our-insights/artificial-intelligence-for-social-good>

MIES. (2021). *Registro Único de Organizaciones Sociales*. Quito.

Ministerio del Ambiente y Agua. (2021). *Estado del ambiente en Ecuador 2020*. Obtenido de https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/08/Estado_del_ambiente_2020.pdf

Ministerio del Trabajo. (2022). *Calificación como Operador de Capacitación Resolución MDT-SCP-2022-0362*. Ministerio del Trabajo.

Ministerio del Trabja. (2020). *El Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales es ahora gestionado por el Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Ministerio del Trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/el-sistema-nacional-de-cualificaciones-profesionales-es-ahora-gestionado-por-el-ministerio-del-trabajo/>

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: Free Press.

Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). *Strategy in action: strategic management processes*. New York, NY: Free Press.

Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*. Strategic Management Journal.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Simon and Schuster.

Mintzberg, H., Lampel, J., & Quinn, J. (2003). *The strategy process: concepts, contexts*. Pearson Education.

Montaño, N. (26 de 2 de 2020). *¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando?* Obtenido de <https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>

Pérez, A. (1 de 2 de 2018). *CÓMO SABER SI LA FILOSOFÍA CORPORATIVA DE MI ORGANIZACIÓN ES LA ADECUADA*. Obtenido de <https://bindiva.com/blog/saber-la-filosofia-corporativa-organizacion-la-adeuada/#:~:text=Las%20organizaciones%20est%C3%A1n%20constituidas%20por,qu%C3%A9%20valores%20se%20rigen%20para>

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Rei Argentina.

Porter, M. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review.

Porter, M. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.

Quiroa, M. (6 de 9 de 2020). *Análisis externo de una empresa*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html>

Riquelme, M. (12 de 2016). *Análisis interno de una empresa*. Obtenido de <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/analisis-interno-de-una-empresa.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20interno%20de%20una%20empresa%2C%20consiste%20en%20evaluar%20los,un%20nivel%20de%20resultados%20%C3%B3ptim>

Santos-Montenegro, A., & Uribe-Tirado, A. (2016). Evaluación del impacto ambiental y social de la educación virtual. *Revista de Investigación Académica*, 23.

Sempértegui, B. (12 de 01 de 2023). *Los desafíos económicos de Ecuador en 2023*.

Obtenido de Conexión PUCE: [https://conexion.puce.edu.ec/los-desafios-economicos-de-ecuador-en-](https://conexion.puce.edu.ec/los-desafios-economicos-de-ecuador-en-2023/#:~:text=El%20Banco%20Central%20prev%C3%A9%20que,a%20los%20pa%C3%ADses%20en%20desarrollo.)

[2023/#:~:text=El%20Banco%20Central%20prev%C3%A9%20que,a%20los%20pa%C3%ADses%20en%20desarrollo.](https://conexion.puce.edu.ec/los-desafios-economicos-de-ecuador-en-2023/#:~:text=El%20Banco%20Central%20prev%C3%A9%20que,a%20los%20pa%C3%ADses%20en%20desarrollo.)

SETEC. (2020). *RESOLUCION No. SETEC.CAL-2020-0065*. Secretaría Técnica del Sistema de Cualificaciones Profesionales.

Significados. (s.f.). *Significado de Filosofía organizacional*. Obtenido de [https://www.significados.com/filosofia-](https://www.significados.com/filosofia-organizacional/#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20Filosof%C3%ADa%20organizacional%3A,de%20una%20organizaci%C3%B3n%20o%20empresa.)

[organizacional/#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20Filosof%C3%ADa%20organizacional%3A,de%20una%20organizaci%C3%B3n%20o%20empresa.](https://www.significados.com/filosofia-organizacional/#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20Filosof%C3%ADa%20organizacional%3A,de%20una%20organizaci%C3%B3n%20o%20empresa.)

SRI. (2021). *Código Tributario ecuatoriano*. Quito: Servicio de Rentas Internas.

UNFPA. (2022). *El potencial y los desafíos de Ecuador*. Obtenido de UNFPA Ecuador: <https://ecuador.unfpa.org/es/el-potencial-y-los-desaf%C3%ADos-de-ecuador#:~:text=Ecuador%20tiene%20una%20poblaci%C3%B3n%20de,mujeres%20y%20el%2049%25%20hombres.>

UNIR. (28 de 4 de 2022). *Los objetivos estratégicos de una empresa y la importancia del BPM*. Obtenido de [https://www.unir.net/empresa/revista/objetivos-estrategicos-](https://www.unir.net/empresa/revista/objetivos-estrategicos-empresa/#:~:text=Los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20son%20las,d)

[empresa/#:~:text=Los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20son%20las,d](https://www.unir.net/empresa/revista/objetivos-estrategicos-empresa/#:~:text=Los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20son%20las,d)
[e%20decisiones%20en%20la%20empresa.](https://www.unir.net/empresa/revista/objetivos-estrategicos-empresa/#:~:text=Los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20son%20las,d)

ANEXOS

Anexo 1 Lista de cursos calificados por el Ministerio del trabajo

Área	Especialidad	Nombre de Curso	Modalidad	Carga Horaria
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.1 Administración General	Finanzas populares y solidarias	Presencial	16
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.1 Administración General	Finanzas populares y solidarias	Semipresencial	16
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.1 Administración General	Gestión exitosa de MYPES	Semipresencial	120
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.1 Administración General	Gestión exitosa de MYPES	Semipresencial	80
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.1 Administración General	Gestión exitosa de MYPES	Presencial	40
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.2 Gestión del Talento Humano	Desarrollo personal	Presencial	8
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.2 Gestión del Talento Humano	Desarrollo personal	Presencial	16
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.2 Gestión del Talento Humano	Desarrollo de Inteligencia Emocional	Presencial	8
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.2 Gestión del Talento Humano	Desarrollo de Inteligencia Emocional	Semipresencial	20
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.2 Gestión del Talento Humano	Liderazgo	Presencial	8
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.2 Gestión del Talento Humano	Liderazgo empresarial	Semipresencial	60
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.2 Gestión del Talento Humano	Habilidades gerenciales	Semipresencial	120
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.2 Gestión del Talento Humano	Habilidades gerenciales	Presencial	40
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.2 Gestión del Talento Humano	Desarrollo de Habilidades de Supervisión	Presencial	20
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.2 Gestión del Talento Humano	Desarrollo de Habilidades de Supervisión	Semipresencial	40
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.3 Administración Contable y de Costos	Finanzas para no financieros	Semipresencial	30

A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.3 Administración Contable y de Costos	Contabilidad para no contables	Semipresencial	30
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.5 Atención y Servicios de Oficina: Secretariado	Atención y servicio al cliente	Presencial	8
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.5 Atención y Servicios de Oficina: Secretariado	Atención y servicio al cliente	Semipresencial	16
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.5 Atención y Servicios de Oficina: Secretariado	Limpieza en general	Presencial	8
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.5 Atención y Servicios de Oficina: Secretariado	Limpieza en general	Semipresencial	16
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.5 Atención y Servicios de Oficina: Secretariado	Oratoria	Presencial	8
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.6 Legislación	Normativa para emprendedores	Presencial	10
A - ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACION	A.6 Legislación	Normativa en el entorno emprendedor	Semipresencial	20
B AGRONOMÍA	B.4 Cultivos	Técnicas de producción agropecuaria	Presencial	40
D ALIMENTACIÓN, GASTRONOMIA Y TURISMO	D.7 Servicio de Recepción, Limpieza, Pisos y Afines	Operaciones auxiliares de alojamiento	Presencial	10
D ALIMENTACIÓN, GASTRONOMIA Y TURISMO	D.8 Turismo	Gestión en turismo comunitario	Presencial	40
F FINANZAS, COMERCIO Y VENTAS	F.1 Marketing y Ventas	Estrategia digital	Presencial	20
F FINANZAS, COMERCIO Y VENTAS	F.1 Marketing y Ventas	Marketing digital	Presencial	20
F FINANZAS, COMERCIO Y VENTAS	F.1 Marketing y Ventas	Marketing digital	Semipresencial	40
F FINANZAS, COMERCIO Y VENTAS	F.1 Marketing y Ventas	Marketing digital	Virtual	60
F FINANZAS, COMERCIO Y VENTAS	F.1 Marketing y Ventas	Ventas	Presencial	8

F FINANZAS, COMERCIO Y VENTAS	F.1 Marketing y Ventas	Ventas	Semipresencial	20
F FINANZAS, COMERCIO Y VENTAS	F.1 Marketing y Ventas	Mercadotecnia	Presencial	8
F FINANZAS, COMERCIO Y VENTAS	F.1 Marketing y Ventas	Mercadotecnia	Semipresencial	20
F FINANZAS, COMERCIO Y VENTAS	F.7 Negocios y Comercio Electrónico	Desarrollo de modelo de negocios	Presencial	8
F FINANZAS, COMERCIO Y VENTAS	F.7 Negocios y Comercio Electrónico	Desarrollo de modelo de negocios	Semipresencial	20
J EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN	J.4 Formación de Instructores	Formación de formadores	Presencial	40
J EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN	J.4 Formación de Instructores	Formación de formadores	Semipresencial	40
J EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN	J.4 Formación de Instructores	Formación de formadores	Virtual	40
P PROCESOS INDUSTRIALES	P.14 Seguridad, Prevención de Riesgos e Higiene Industrial	Prevención de trabajos en alturas	Presencial	10
P PROCESOS INDUSTRIALES	P.14 Seguridad, Prevención de Riesgos e Higiene Industrial	Buenas Prácticas de Manufactura e inocuidad alimentaria	Presencial	20
P PROCESOS INDUSTRIALES	P.14 Seguridad, Prevención de Riesgos e Higiene Industrial	Buenas Prácticas de Manufactura e inocuidad alimentaria	Semipresencial	20