

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE DESARROLLO**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN TAPORI EN LA PARROQUIA**  
**DE POMASQUI -ECUADOR, AÑO 2025**

**MARIA BELEN CORNEJO AVILA**

**WILSON ANDRES AYALA VALDIVIESO**

**DIRECTOR: ING. EDMUNDO PEÑAFIEL**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA EMPRESARIAL**

**QUITO, JULIO, 2025**

## **RESUMEN**

La Fundación Taporí Paladines de la Felicidad es una organización sin fines de lucro, dedicada a brindar atención en salud, educación y desarrollo comunitario a personas en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, la fundación enfrenta una crisis de sostenibilidad financiera, evidenciada por pérdidas recurrentes, una dependencia de transferencias externas y una mínima generación de ingresos propios. Es por ello que se plantea diseñar un Plan Estratégico basado en un modelo de gestión sostenible que fortalezca su autonomía financiera, optimice sus procesos operativos y amplíe el impacto social de la fundación. Para ello se utilizó la metodología Execution Premium de Kaplan & Norton, cuyos resultados permitieron identificar problemas como un alto nivel de gastos operativos concentrados en pago de sueldos y un desarrollo limitado de financiamiento externo, por lo que se plantearon proyectos orientados al fortalecimiento de redes de voluntariados, alianzas, impulso de micro emprendimientos para mejorar la situación de la Fundación Taporí.

Palabras clave: Plan estratégico, optimización, sostenibilidad, eficiencia, planificación

## ABSTRACT

This study addresses the financial sustainability crisis faced by the **Tapori Paladines de la Felicidad Foundation**, a non-profit organization dedicated to providing health, education, and community development services to vulnerable populations. The foundation exhibits recurrent financial losses, a significant reliance on external transfers, and minimal self-generated income, which compromises its operational continuity and social impact.

The primary objective was to design a **Strategic Plan** rooted in a sustainable management model to enhance the foundation's financial autonomy, optimize its operational processes, and broaden its social reach. The methodology employed was the **Execution Premium approach by Kaplan & Norton**.

The results of the analysis identified critical issues, including a high level of operating expenses predominantly concentrated in salary payments and a limited development of external funding sources. Consequently, the Strategic Plan proposes key projects focused on: strengthening volunteer networks, establishing strategic alliances, and promoting micro-enterprise initiatives. The implementation of these projects is aimed at improving the financial health and reinforcing the mission of the Tapori Foundation.

**Keywords:** Strategic Plan, optimization, sustainability, efficiency, planning.

## **PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES**

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mis hijos Francisco y Pulgarcito a mi Familia, Viviana, Mary, Wilson,  
Brayan, Sebastian, Elliot, Raymily y Nahely.

Wilson Andres Ayala

Dedicado a mi hija Isabelita y a mi papi Eduardo, esto es por ustedes.

Maria Belén Cornejo

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, y a la PUCE por su educación integral.

Wilson Andres Ayala.

Agradezco a Dios a la PUCE y a la fundación Taporí  
por permitirnos ser parte de este proceso.

Maria Belén Cornejo

## INDICE GENERAL

Introducción .....	1
1. Planeamiento estratégico .....	2
1.1 Diagnóstico de macro y microentorno-desarrollo de la estrategia.....	2
1.1.1. Validación de misión y valores.....	2
1.1.2. Validación y ajuste de la visión .....	3
1.1.3. Análisis del Macroentorno.....	4
1.1.4. Análisis de Microentorno.....	10
1.2. Determinación de oportunidades y amenazas .....	16
1.3. Determinación de fortalezas y debilidades .....	17
2. Innovación de la propuesta de valor .....	20
2.1. Determinación de estrategias .....	20
2.2. Modelo de negocio.....	23
2.3. Mapa estratégico .....	25
2.4. Objetivos estratégicos .....	27
2.6. Proyectos estratégicos.....	29
2.6.1. Perspectiva financiera .....	29
2.6.1. Perspectiva beneficiarios .....	32
2.6.1. Perspectiva procesos .....	35
2.6.1. Perspectiva aprendizaje.....	37
3. Alineamiento de las unidades organizativas.....	38
3.1. Proyectos financieros .....	39
3.2. Proyectos beneficiarios .....	41
3.3. Proyectos procesos.....	42
3.4. Proyectos aprendizaje .....	44
4. Planificación operativa .....	45
4.1. Proyectos financieros .....	45
4.2. Proyectos beneficiarios .....	46
4.3. Proyectos procesos.....	48
4.4. Proyectos aprendizaje .....	49
5. Monitoreo.....	51
Conclusiones y recomendaciones .....	55
Referencias.....	57

## LISTA DE FIGURAS

Figura 12. Inflación.....	6
Figura 13 Pobreza .....	7
Figura 14 Desempleo .....	8

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Amenaza de nuevos competidores.....	11
Tabla 2. Amenaza de productos sustitutos.....	12
Tabla 3. Poder de negociación de los clientes .....	13
Tabla 4. Poder de negociación de los proveedores .....	14
Tabla 5 Tabla resumen Fuerzas de Porter.....	15
Tabla 6. Rivalidad entre competidores .....	15
Tabla 7. Oportunidades y amenazas .....	17
Tabla 8 Lean Canvas.....	18
Tabla 9 Fortalezas y debilidades.....	19
Tabla 10. Determinación de estrategias .....	20
Tabla 11 Matriz de priorización.....	22
Tabla 12 Modelo de negocio .....	24
Tabla 13 Mapa estratégico .....	26
Tabla 14. Plan de optimización operativa 2025-2030 .....	29
Tabla 15. Plan de autogestión sostenible .....	30
Tabla 16. Plan conexión digital .....	31
Tabla 17. Plan de lealtad y acompañamiento .....	32
Tabla 18. Plan de fomento de microemprendimientos .....	33
Tabla 19. Proyecto Taporí digital .....	34
Tabla 20. Proyecto red de voluntariado .....	35
Tabla 21. Plan de escalamiento productivo .....	36
Tabla 22. Proyecto red de aliados .....	37
Tabla 23. Proyecto Taporí: Transformación digital.....	37
Tabla 24. Alineación Plan de optimización operativa 2025-2030.....	39
Tabla 25. Alineación plan de autogestión sostenible.....	39
Tabla 26. Alineación plan conexión digital .....	40
Tabla 27. Alineación plan de lealtad y acompañamiento .....	41
Tabla 28. Alineación plan de fomento de microemprendimientos .....	41
Tabla 29. Proyecto Taporí digital .....	42
Tabla 30. Alineación proyecto red de voluntariado.....	42
Tabla 31. Alineación plan de escalamiento productivo.....	43
Tabla 32. Alineación red aliados .....	44

Tabla 33. Alineación Proyecto Taporí: Transformación digital .....	44
Tabla 34. Planificación Plan de optimización operativa 2025-2030 .....	45
Tabla 35. Planificación Plan de autogestión sostenible .....	45
Tabla 36. Planificación Plan conexión digital .....	46
Tabla 37. Planificación Plan de lealtad y acompañamiento .....	46
Tabla 38. Plan de fomento de microemprendimientos .....	47
Tabla 39. Planificación Proyecto Taporí digital .....	47
Tabla 40. Planificación Proyecto red de voluntariado .....	48
Tabla 41. Planificación Plan de escalamiento productivo .....	48
Tabla 42. Planificación Red de aliados .....	49
Tabla 43. Planificación Proyecto Taporí: Transformación digital .....	49
Tabla 44 Indicadores estratégicos .....	51

## Introducción

La Fundación Taporí Paladines de la Felicidad es una organización sin fines de lucro, constituida legalmente en el año 2005, se encuentra ubicada en la parroquia de Pomasqui, Ecuador y se dedica a brindar atención en salud, educación y desarrollo comunitario a personas en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, en el actual contexto económico y político del Ecuador, caracterizado por una reducción del gasto social y disminución de la cooperación internacional, la fundación enfrenta una crisis de sostenibilidad financiera, evidenciada por pérdidas recurrentes, una dependencia de transferencias externas y una mínima generación de ingresos propios.

Se evidencia como problema la brecha entre su modelo financiero actual y la necesidad de alcanzar sostenibilidad económica sin comprometer la calidad de sus servicios. El objetivo de este proyecto es diseñar un Plan Estratégico basado en un modelo de gestión sostenible que fortalezca su autonomía financiera, optimice sus procesos operativos y amplíe el impacto social de la fundación. Para ello se plantea la metodología Execution Premium de Kaplan & Norton (2008), que permite plantear una visión estratégica en acciones medibles a partir de herramientas como FODA, Mapa Estratégico y definición de indicadores clave, lo que garantiza una planificación alineada con perspectivas como la financiera, beneficiarios, procesos internos y organizacional.

La proyección de esta propuesta destaca la necesidad de diversificar fuentes de ingreso, establecer alianzas estratégicas y optimizar costos sin afectar la cantidad y calidad de sus servicios. Para ello se plantean cinco fases, la primera de ellas se basa en el planteamiento estratégico en donde se realiza un diagnóstico de macro y micro entorno, la revisión y validación de su cultura organizacional como elementos clave para plantear la estrategia. Como segunda fase, se define la innovación de la propuesta de valor. En tercer lugar se realiza el alineamiento de las unidades organizativas. Como cuarto paso se plantea la planificación operativa. Y finalmente un análisis económico-financiero que garantice su continuidad operativa y financiera.

## **1. Planeamiento estratégico**

A continuación, se realiza un análisis del entorno interno y externo de la organización, para ello, se aplica la herramienta PESTEL que considera los aspectos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal a fin de identificar los factores que afectan en la operación de la fundación. Mientras que para el análisis de microentorno, se utiliza un análisis de las cinco fuerzas de Porter. Los resultados obtenidos más un análisis del modelo de negocio, servirán para realizar una matriz FODA que planee las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que a su vez sentarán las bases para el desarrollo del plan estratégico.

### **1.1 Diagnóstico de macro y microentorno-desarrollo de la estrategia**

Acorde a la metodología Execution Premium de Kaplan & Norton (2008), el primer aspecto a considerar dentro del planeamiento estratégico son los aspectos de la cultura organizativa de la entidad. En donde se parte de la validación y ajuste de la misión, visión y valores:

#### *1.1.1. Validación de misión y valores*

##### Misión

La Fundación Taporí Paladines de la Felicidad es una institución social sin fines de lucro de derecho privado, que busca brindar servicios profesionales de atención integral en salud y educación con calidad y calidez, dando prioridad a personas de escasos recursos y/o en condición de discapacidad mediante el compromiso de cuidado, bienestar y desarrollo de la comunidad (Fundación Taporí, 2025).

Una vez revisada la misión actual se considera la necesidad de incorporar un elemento geográfico para fortalecer la identidad territorial. Por otra parte, se incorporan aspectos del nuevo plan estratégico como autogestión, alianzas. Además de alinearlos con los ODS.

## Misión ajustada

La Fundación Taporí Paladines de la Felicidad es una organización ecuatoriana sin fines de lucro que brinda atención integral en salud y educación con calidad y calidez, priorizando personas en condición de discapacidad y vulnerabilidad bajo un enfoque de derechos humanos. A través de un modelo comunitario que integra rehabilitación, educación inclusiva y proyectos productivos sostenibles, promovemos el desarrollo local mediante alianzas estratégicas, transformando vidas y construyendo una sociedad más justa e inclusiva.

## Valores

- Compromiso. - Sabemos que esta labor no se puede realizar sin generar un vínculo con la comunidad, con la gente, con el trabajo y el servicio que se ofrece, reconociendo que el bienestar de las familias es primordial para el desarrollo de nuestra población.
- Honestidad. - La base para un trabajo efectivo parte de la confianza que pueda generarse entre la comunidad y nosotros, y esta confianza es el resultado de un trabajo arduo y transparente, en el cual, la motivación sea la mejora de las relaciones entre los usuarios y quienes formamos parte de la fundación.
- Responsabilidad. - El compromiso que tenemos con la gente, se evidencia en la calidad de nuestros servicios y la atención oportuna y eficiente de nuestro personal. Que nuestros beneficiarios sean atendidos a satisfacción, es nuestro deseo y aspiración. (Fundación Taporí, 2025)

### *1.1.2. Validación y ajuste de la visión*

## Visión

Ser un centro referente de desarrollo comunitario en atención de salud y educación preferente para personas con discapacidad y en condición de vulnerabilidad, que sea sostenible en el tiempo (Fundación Taporí, 2025).

Se procede a realizar el ajuste de la visión, para tener una mayor alineación con los desafíos actuales, una mejor vinculación con el modelo operativo y la capacidad para desarrollar indicadores de seguimiento.

#### Visión ajustada

Ser para 2030 el referente principal de desarrollo comunitario en el noroccidente de Quito, mediante un modelo pionero que integra atención especializada en salud y educación con proyectos productivos sostenibles para personas con discapacidad y en vulnerabilidad, que garantice su impacto mediante alianzas estratégicas, innovación social y autogestión financiera, transformando la calidad de vida de nuestras comunidades

#### *1.1.3. Análisis del Macroentorno*

A continuación, mediante un análisis PESTEL se desarrolla el análisis del macroentorno en los siguientes aspectos:

##### *1.1.3.1. Factor Político*

#### Panorama político

Tras las elecciones presidenciales realizadas en el país en abril de 2025, el actual gobierno de Daniel Noboa ha logrado una importante estabilidad política al tener un importante apoyo legislativo, lo que agiliza la aprobación de reformas y políticas públicas, lo que en el caso de la Fundación Taporí puede experimentar afectaciones con respecto a:

- Regulaciones y políticas sociales.
- Financiamiento público
- Reformas tributarias

#### Seguridad y estabilidad interna

Uno de los principales problemas que enfrenta el país es el tema de la seguridad, ya que Ecuador se posiciona como uno de los países más violentos de la región (Mella, 2025). La declaratoria de conflicto interno armado en 2024 ha agravado la percepción de inestabilidad, afectando no solo al ámbito privado sino también al desarrollo de proyectos sociales (BBC, 2024), lo que impacta directamente en organizaciones como la Fundación

sobre todo en la relación con grupos vulnerables que son los más afectados en este contexto de inseguridad.

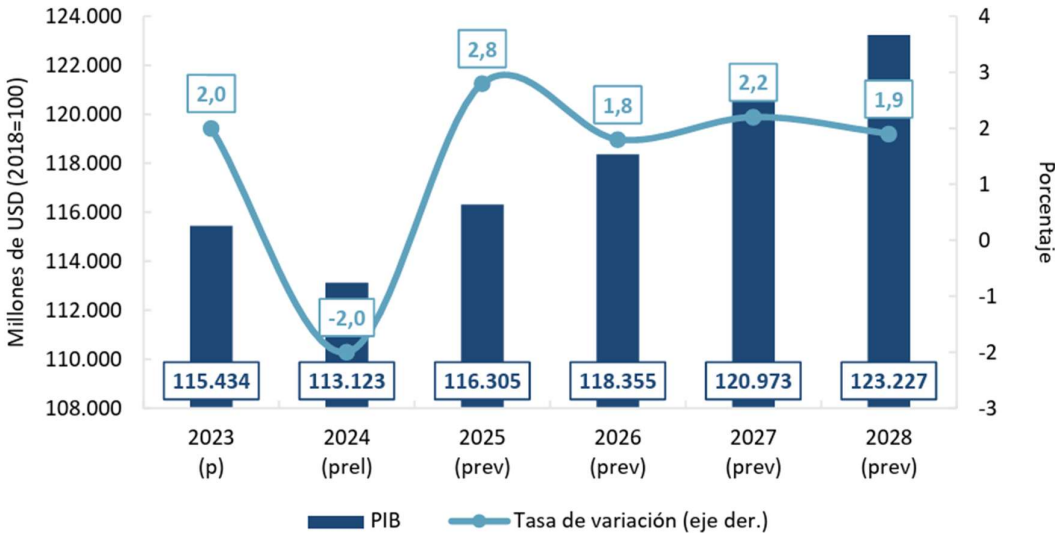
### Reactivación económica

Otro enfoque relevante del gobierno ecuatoriano es poner como prioridad nacional la reactivación económica del país (Secretaría General de Comunicación de la Presidencia, 2025), lo que puede generar oportunidades para organizaciones sociales como la Fundación Tapori. Estas iniciativas podrían facilitar el acceso a nuevos fondos públicos y privados o crear oportunidades de alianzas estratégicas con empresas que busquen cumplir con sus objetivos de responsabilidad social corporativa.

#### 1.1.3.2.Factor Económico

Dentro del factor económico, se consideran algunos indicadores que pueden tener relación con la Fundación:

#### PIB



Nota: tomado de Banco Central del Ecuador (2025)

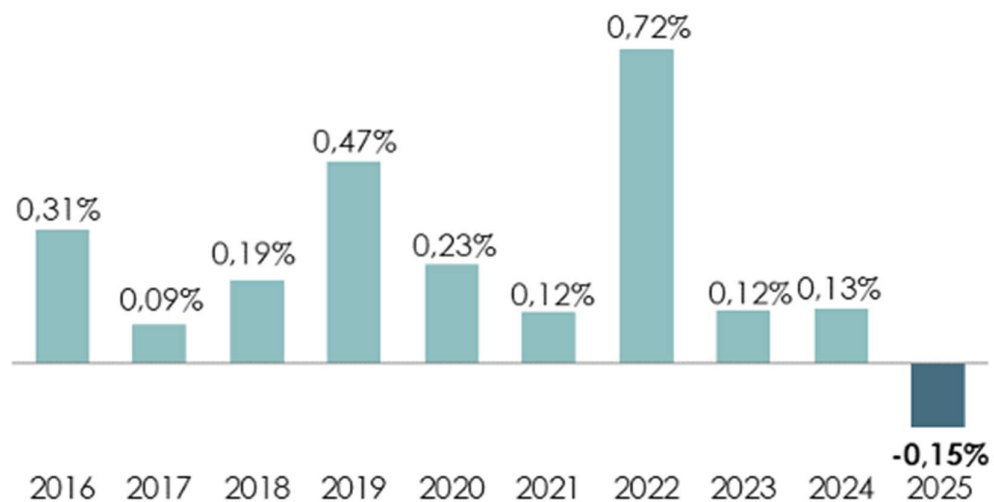
Según datos del Banco Central del Ecuador, la economía nacional experimentó una importante contracción del -2% en 2024, reflejando una marcada desaceleración desde 2023. Lo que ha impactado al sector social, manifestado en la posible reducción en la capacidad de donaciones privadas y un ajuste en los presupuestos públicos destinados a

programas sociales. Mientras que el panorama para 2025 aun presenta incertidumbre, aunque sugiere una leve recuperación condicionada a la efectividad de las medidas de reactivación ofertadas por el gobierno.

Inflación

**Figura 1.**

*Inflación*



*Nota:* Tomado de INEC: (2025)

Respecto a la inflación la tendencia muestra estabilidad, con una tasa de inflación que se han mantenido predominantemente por debajo del 0.5% anual, alcanzando en 2019 un 0.47% con un ligero repunte en 2022 (0.72%), mientras que entre el 2023-2024 se ha presentado niveles bajos, alrededor del 0.12%-0.13% respectivamente, con un valor de deflación -0.15% para 2025.

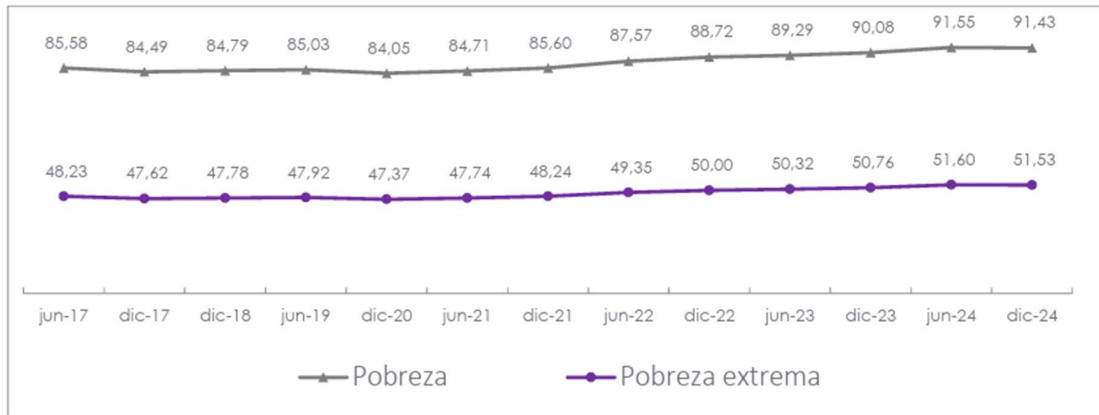
Para la Fundación Taporí la estabilidad inflacionaria permite una mejor planificación financiera, especialmente en aspectos como la adquisición de insumos. Sin embargo el aspecto deflacionaria para 2025 genera preocupación, ya que esto se asocia con contracción del gasto social frente a un incremento de la demanda de servicios de la fundación debido al deterioro económico.

### 1.1.3.3. Factor Social

Pobreza

**Figura 2**

Pobreza



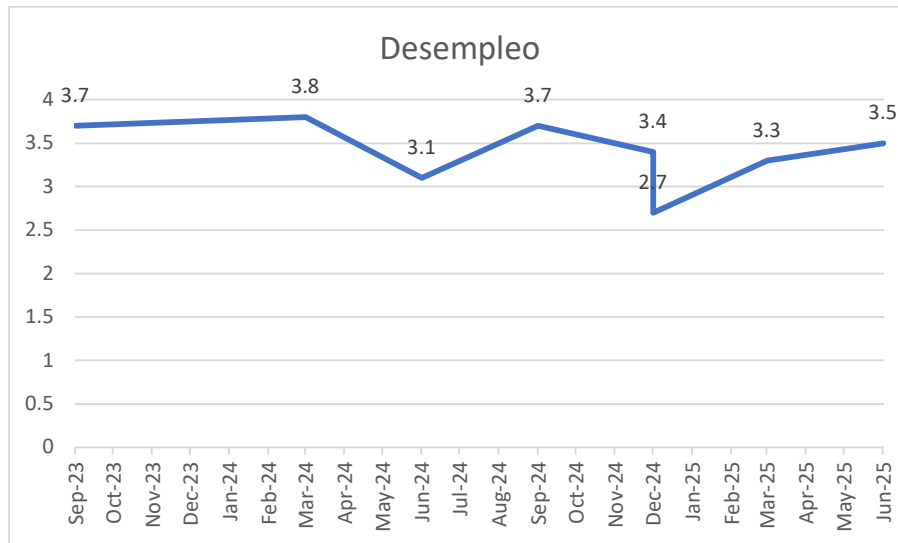
*Nota:* tomado de INEC (2025)

Se ha mencionado que el deterioro de las condiciones socioeconómicas es un aspecto importante para la Fundación Tapori, la situación de la pobreza en el Ecuador, en donde estos valores se han incrementado del 85.58% en 2017 al 91.43% en 2024, con un aumento de la pobreza extrema del 48.23% al 51.53%, esto repercute en que cada vez más familias requieran algún grado de asistencia, por lo que los proyectos de intervención de la Fundación ganan mayor relevancia como un aporte social para la atención de grupos vulnerables, en donde esta el caso de personas con discapacidad física o intelectual, familias de escasos recursos, niños con rezago educativo o en riesgo de exclusión, adultos mayores y cuidadores en situación de abandono, quienes reciben servicios como atención médica y odontológica comunitaria, servicios de rehabilitación para personas con discapacidad, actividades de refuerzo escolar y biblioteca comunitaria, microproyectos productivos y huertos nutricionales

## Desempleo

**Figura 3**

*Desempleo*



*Nota:* Tomado de Gonzales (2025)

Respecto al desempleo, el mercado laboral ecuatoriano presenta un comportamiento estable entre el 2023 y el primer trimestre del 2024, con reducciones en junio y diciembre de ese año, presentando un alza a junio del 2025. Lo que refleja la falta de oportunidades laborales adecuadas para la población. Este aspecto para la fundación, es de suma importancia porque es un factor directamente asociado a la vulnerabilidad de la población, ya que refleja que ante la falta de empleo las personas acuden a buscar fuentes de ingresos que carecen de formalismo por lo que enfrentan situaciones de actividades de mayor riesgo, falta de seguridad laboral y social, malas remuneraciones y otros aspectos asociados al sub empleo.

### *1.1.3.3. Factor Tecnológico*

#### Inteligencia artificial

Para Ruiz (2023) la inteligencia artificial es un factor relevante como transformador social en los últimos años, por lo que para organizaciones como la Fundación Taporí, puede ser una oportunidad para desarrollar soluciones innovadoras en un contexto, donde la eficiencia en la gestión de recursos es crucial, por ejemplo puede usarse la IA para optimizar procesos administrativos, sistemas de análisis predictivos, seguimiento de casos, procesamiento de información, análisis de datos, liberando así el tiempo del personal para que estos puedan atender necesidades más complejas (Pardiñas, 2020). Sin embargo, se debe considerar que su aprovechamiento exige cierto nivel de conocimiento (Cáceres, 2023), por lo tanto, la Fundación debe enfocarse a procesos de capacitación para enriquecer las habilidades de sus colaboradores.

#### Marketing digital

Actualmente el marketing digital es una herramienta importante para todo tipo de organizaciones, ya que según Vallejo (2016), esto no solo facilita la comunicación con el público, sino que optimiza la asignación de recursos a la actividad de difusión, el contexto de la fundación puede ayudar a tener un mayor alcance de publicitar sus actividades a costos accesibles, segmentar sus audiencias en el manejo de redes sociales, y medir resultados en tiempo real para ajustar sus estrategias (Pineda & Cortés, 2018).

#### Redes sociales

Las redes sociales también son otra oportunidad para la Fundación Taporí, ya que a diferencia de otros canales de comunicación, plataformas como Facebook, Instagram y TikTok facilitan tener una interacción directa con la sociedad. U otros actores como voluntarios, donantes, y público en general que posea interés en las actividades de la fundación. No obstante, una gestión adecuada de redes sociales requiere a más de inversión una planificación. Por lo que la fundación debe asignar los recursos materiales y económicos para el diseño y gestión de contenidos, para alcanzar un adecuado crecimiento.

#### *1.1.3.4. Factor ambiental*

El factor ambiental es un requisito normativo en el país para todo tipo de organización. Sin embargo, hay que considerar la diferencia con otras entidades de tipo productivo, en donde su huella ecológica se concentra en el consumo energético de recursos para producir productos, lo que genera residuos. Mientras que desde la fundación, también se pueden generar residuos pero como producto de sus actividades operativas como es el caso de residuos de oficina.

En cuanto a la normativa ecuatoriana, desde el Código Orgánico del Ambiente en su artículo 243 y Reglamento en su Art 667 se exige a todo tipo de organizaciones implementar prácticas que no atenten contra el medio ambiente, por lo que esto es un desafío para la fundación, puede llevar a cabo acciones como la optimización del uso de consumo eléctrico, cuidado del consumo de agua, la correcta disposición de residuos sólidos (Lli & Saiz, 2016).

#### *1.1.3.5. Factor legal*

Dentro de los aspectos legales, se considera el numeral 13 del Art 66 de la Constitución que garantiza el derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria. Mientras que desde el Art 96 se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como una expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008).

Por otra parte, se encuentra el Reglamento de Personalidad Jurídica para Organizaciones Sociales, donde se define la naturaleza de que las fundaciones no deben perseguir el lucro (Art. 10), por lo que todos sus excedentes deben reinvertirse para el cumplimiento de sus objetivos sociales. Mientras que desde el Art 6. se encuentra la presentación anual de estados financieros, la rendición de cuentas y en el Art 16 obliga el mantenimiento de una estructura organizacional democrática (Presidencia del Ecuador, 2017).

#### *1.1.4. Análisis de Microentorno*

Según la metodología Execution Premium de Kaplan & Norton (2008), a continuación se debe analizar el microentorno de la fundación, para este fin se emplean como herramienta las Cinco Fuerzas de Porter, en donde se consideran cinco áreas clave como la relación

con los clientes, los competidores, proveedores, la rivalidad del mercado, la amenaza de nuevos participantes (Espinoza, 2019).

Por lo tanto, Porter (1997) en su libro Estrategia Competitiva, plantea diversos aspectos o elementos que se deben estimar por cada fuerza, tal como se lo desglosa a continuación:

#### 1.1.4.1. Amenaza de nuevos competidores

Respecto a los nuevos competidores Porter (1997) define las denominadas barreras, que son las dificultades que tendría un nuevo actor para ingresar a un mercado. Sin embargo Porter solo menciona estas barreras pero no plantea un tratamiento o cuantificación de ellas, por lo que se considera los aportes de Valdez (2024) quien emplea una matriz cuantitativa para evaluar esta fuerza. Por otra parte, desde esta investigación se proponen otras barreras como capital requerido, barreras legales y reputación.

**Tabla 1.**

#### *Amenaza de nuevos competidores*

Valoración:	Resultados:
Muy bajo (1)	22-35: nivel de amenaza bajo
Bajo (2)	15-21: nivel de amenaza medio
Medio (3)	1-14: nivel de amenaza alto
Alto (4)	
Muy Alto (5)	
Barrera de mercado	Resultado
Economía de escala	4
Acceso a capital	4
Servicios diferenciados	4
Barreras legales	3
El nuevo actor tiene acceder a los proveedores existentes	3
Las fundaciones posicionadas en el mercado poseen costos independientes como experiencia, reconocimiento, reputación	4
Hay apoyo del gobierno para nuevas fundaciones	3
<b>Total</b>	<b>25</b>

Resultado	Nivel de amenaza bajo
-----------	-----------------------

*Nota:* Adaptado de Valdez (2024)

Se encuentra en el análisis que existen barreras importantes que dificultan el ingreso de nuevas fundaciones al ámbito social. En donde destacan factores como la economía de escala, que se basa en que una entidad al ofrecer servicios en mayor volumen puede ofrecer mejores servicios, lo cual se aplica a la naturaleza de la Fundación, ya que una fundación pequeña tendría costos unitarios más altos y sería menos competitivo. Por otra parte elementos como la diferenciación de servicios también son una barrera para nuevos competidores o aspectos como la experiencia o reconocimiento, lo cual es muy importante para acceder a fondos así como los contactos de financistas. Por lo que el nivel de amenaza de nuevas fundaciones que puedan competir con Tapori es medio.

#### *1.1.4.2. Amenaza de productos sustitutos*

Respecto a este factor Porter (1997) no plantea indicadores claros de evaluación, sin embargo, se proponen los siguientes en función de la naturaleza de la Fundación Tapori.

**Tabla 2.**

#### *Amenaza de productos sustitutos*

Valoración:	Resultados:
Muy bajo (1)	21-30: nivel de amenaza alto
Bajo (2)	11-20: nivel de amenaza medio
Medio (3)	1-10: nivel de amenaza bajo
Alto (4)	
Muy Alto (5)	

Sustitutos	Nivel de amenaza
Alternativas gratuitas de salud/educación	3
Programas sociales del gobierno	3
Apoyo de grupos religiosos	3
Otras organizaciones con enfoque similar	3
Autogestión	3
Apoyo comunitario	3
Total	18

Resultado	Nivel de amenaza medio
-----------	------------------------

*Nota:* Adaptado de Valdez (2024)

Al evaluar que otras entidades podrían ser sustitutos en cuanto a los servicios ofertados por la fundación, se halló que al existir iniciativas tanto privadas como públicas, el nivel de amenaza de productos sustitutos es medio.

#### 1.1.4.3. Poder de negociación de los clientes

En cuanto al poder de los clientes, en este caso se los considera como beneficiarios, por lo que se estiman los siguientes criterios:

**Tabla 3.**

#### *Poder de negociación de los clientes*

Factor que da poder al beneficiario	Nivel de poder
La mayoría de fondos de la fundación se concentra en pocos beneficiarios	1
El beneficio del servicio es muy importante para el beneficiario	2
Diferenciación del servicio	3
Mayores beneficios al cambiar de proveedor	3
Alto grado de vulnerabilidad del beneficiario	2
Capacidad de autogestión	2
La calidad del servicio es muy importante para el beneficiarios	3
Acceso a información sobre el servicio	3
Baja capacidad de pago de beneficiarios	1
Total	20
Resultado	Nivel de poder medio

*Nota:* Adaptado de Valdez (2024)

En este caso se considera el poder de negociación de los beneficiarios de los servicios ofrecidos por la fundación, en donde se encuentran aspectos como la diferenciación, al ser servicios no tan especializados los beneficiarios pueden obtenerlos de otras entidades, por lo que estos poseen la posibilidad de elegir, tienen un nivel de poder medio.

#### 1.1.4.4. Poder de negociación de los proveedores

En cuanto al poder de los proveedores, Porter (1997) plantea elementos que se deben considerar, mismos que son adaptados al contexto de la fundación según la siguiente tabla:

**Tabla 4.**

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Valoración:	Resultados:
Muy bajo (1)	21-30: nivel de poder alto
Bajo (2)	11-20: nivel de poder medio
Medio (3)	1-10: nivel de poder bajo
Alto (4)	
Muy Alto (5)	

Factor que da poder al proveedor	Nivel de poder
Hay muchas fundaciones en el mercado con quienes pueden trabajar los proveedores	4
No hay productos sustitutos para los ofrecidos por los proveedores	3
Las ventas de los proveedores no se concentran en pocos clientes	4
Los productos que venden son indispensables para la fundación	4
Los productos que vende el proveedor son diferenciados	2
La fundación tiene la capacidad de gestionar sus propios productos que necesita	1
Total	18
Resultado	Nivel de poder medio

*Nota:* Adaptado de Valdez (2024)

En este factor se plantea una situación similar a la relación que se tiene con los beneficiarios, por lo que situaciones como el número de fundaciones es relevante al tener los proveedores la oportunidad de ofrecer sus insumos. Mientras que aspectos como la diferenciación también es relevante pues determina con que facilidad se puede cambiar o no de proveedor. Así también, se considera la capacidad de la fundación de autogestionar sus propias necesidades y no depender de proveedores externos, cabe mencionar que estos insumos pueden estar en su mayoría relacionados con el componente humano, por lo que los procesos de capacitación o de selección de personal son esenciales para reducir este nivel de poder en los proveedores.

A continuación, se presenta una tabla resumen de las cuatro fuerzas:

**Tabla 5**

*Tabla resumen Fuerzas de Porter*

Fuerza	Resultado
Amenaza de nuevos competidores	Nivel de amenaza bajo
Amenaza de productos/servicios servidores	Nivel de amenaza medio
Poder de negociación de los clientes	Nivel de poder medio
Poder de negociación de los proveedores	Nivel de poder medio

#### *1.1.4.5. Rivalidad entre competidores*

Por otra parte, frente al grado de rivalidad, se considera la rivalidad con otras fundaciones, quienes compiten por recursos, por lo que se estiman los siguientes criterios acorde a Porter (1997):

**Tabla 6.**

*Rivalidad entre competidores*

Valoración:	Resultados:
Muy bajo (1)	24-40: nivel de rivalidad alto
Bajo (2)	17-24: nivel de rivalidad medio
Medio (3)	1-16: nivel de rivalidad bajo
Alto (4)	
Muy Alto (5)	

Factor	Nivel de rivalidad
Hay una gran cantidad de fundaciones en Ecuador	5
Crecimiento lento del sector	3
Los fundación debe invertir rápido los recursos en proyectos	4
Los servicios no tienen características diferenciadoras	3
Existe la tendencia de ofertar proyectos en poco tiempo	4
Alto interés de las fundaciones por mantener su participación en el mercado	4
Competencia por fondos limitados	5
Posicionamiento institucional	4
Total	32
Resultado	Nivel de rivalidad alto

En cuanto al nivel de rivalidad, se estima que existen varias fundaciones que pugnan por financistas para acceder a fuentes de financiamiento, lo que las obliga a competir entre ellas por estos fondos, en donde los elementos diferenciadores son muy importantes para destacar entre los competidores. Una situación que se agrava aun más cuando se enfrentan a presiones de otras entidades que exigen un mínimo de proyectos para poder seguir operando.

## **1.2. Determinación de oportunidades y amenazas**

Con los resultados obtenidos del análisis de macro y micro entorno se identifican las siguientes oportunidades y amenazas:

**Tabla 7.***Oportunidades y amenazas*

Oportunidades	
Factor	Oportunidad
Políticas públicas	Gobierno con enfoque en reactivación económica
Tecnología	Marketing digital para aumentar visibilidad y captación de financiamiento
Social	Aumento de vulnerabilidades sociales que aumentan la necesidad de intervención de fundaciones
Sostenibilidad social	Proyectos alineados con ODS como los huertos
Amenazas	
Inseguridad	Crisis de seguridad que puede afectar la ejecución de proyectos
Crisis económica	Reducción de financiamiento
Competencia	Alta rivalidad entre fundaciones por recursos
Marco legal	Regulaciones a la actividad de las fundaciones en el país.

**1.3. Determinación de fortalezas y debilidades**

Para determinar las fortalezas y debilidades se debe analizar a la fundación, para ello se emplea una matriz Canvas, en donde se consideran aspectos como los socios clave, actividades, propuesta de valor, clientes,, recursos, canales, costos y fuentes de ingresos (Sánchez, 2021):

**Tabla 8**

*Lean Canvas*

<b>Problema</b> Déficit financiero recurrente	<b>Solución</b> Diseño de una Propuesta de Plan Estratégico para la Fundación Taporí en la parroquia de Pomasqui Ecuador, año 2025	<b>Propuesta de valor</b> Atención en salud, educación y desarrollo comunitario Servicios inclusivos centrados en derechos humanos Rehabilitación microproyectos de autogestión	<b>Ventaja especial</b> Acompañamiento personalizado y continuo Apoyo integral a familias Participación activa en programas Comunicación basada en la confianza y el respeto	<b>Segmentos de clientes</b> Personas con discapacidad física e intelectual Niños con rezago educativo o riesgo de exclusión Familias de escasos recursos Adultos mayores en situación de abandono
	<b>Métricas clave</b> Personal técnico Infraestructura Red de voluntarios Alianzas institucionales Reconocimiento social		<b>Canales de distribución</b> Atención directa Actividades comunitarias Ferias locales Coordinación con instituciones - Redes sociales	
<b>Estructura de costos</b> - Sueldos y beneficios laborales (70% del presupuesto) - Mantenimiento de infraestructura - Costos administrativos		<b>Flujo de ingresos</b> Donaciones y cooperación internacional (56.5%) - Servicios de salud y rehabilitación (9%) - Microproyectos productivos (2.8%) - Aportes de voluntarios en especie y gestión - Eventos y campañas de recaudación		

A partir de esta información se plantean las siguientes fortalezas y debilidades:

**Tabla 9**

*Fortalezas y debilidades*

Fortalezas	
Factor	Fortaleza
Modelo de atención integral	Servicios de calidad con acompañamiento personalizado
Recursos humanos	Equipo técnico especializado
Reconocimiento	Trayectoria institucional reconocida
Propuesta de valor	Microproyectos productivos como fuente de autogestión
Debilidades	
Dependencia financiera	La mayoría de sus ingresos depende de donaciones de cooperación internacional
Ingresos	Solo el 2.8% de sus ingresos son por autogestión
Estructura de costos	70% de presupuesto se concentra en sueldos
Tecnología	Desarrollo bajo, uso limitado de IA, marketing digital

Una vez determinadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se procede a desarrollar una matriz FODA, misma que sirve de base para plantear el segundo componente del modelo Execution Premium de Kaplan & Norton (2008) sobre la innovación de la propuesta de valor.

## 2. Innovación de la propuesta de valor

Para desarrollar este componente se parte de la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para identificar las estrategias a seguir, mismas que servirán de base posteriormente para el planteamiento de objetivos estratégicos.

### 2.1. Determinación de estrategias

Se procede a relacionar las Fortalezas con las Oportunidades para plantear estrategias ofensivas. Mientras que al considerar las oportunidades para hacer frente a las debilidades se obtiene estrategias de reorientación. Combinando Fortalezas y Amenazas se tiene estrategias defensivas. Finalmente, al enfrentar las Amenazas desde las debilidades se obtienen estrategias de supervivencia.

**Tabla 10.**

*Determinación de estrategias*

FODA	<b>FORTALEZAS</b> F1.Servicios de calidad con acompañamiento personalizado F2.Equipo técnico especializado F3.Trayectoria institucional reconocida F4.Microproyectos productivos como fuente de autogestión	<b>DEBILIDADES</b> D1.La mayoría de sus ingresos depende de donaciones de cooperación internacional D2.Solo el 2.8% de sus ingresos son por autogestión D3.70% de presupuesto se concentra en sueldos D4.Desarrollo bajo, uso limitado de IA, marketing digital
<b>OPORTUNIDADES</b> O1.Gobierno con enfoque en reactivación económica O2.Marketing digital para aumentar visibilidad y	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b> EO1: Proyectos con enfoque de autogestión (F4-O4)	<b>ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN</b> ER1: Programas de capacitación (O2-D4) ER2: Proyectos

<p>captación de financiamiento</p> <p>O3. Aumento de vulnerabilidades sociales que aumentan la necesidad de intervención de fundaciones</p> <p>O4. Proyectos alineados con ODS como los huertos</p>	<p>EO2: Captación de fondos gracias a marketing digital (F1-O2)</p> <p>EO3: Promover alianzas con actores locales (F3-O1)</p> <p>EO4: Especialización gracias a tecnología (F2-EO3)</p>	<p>productivos (O4-F4)</p> <p>ER3: Programas de voluntariado (O3-D3)</p> <p>ER4: Ampliar cobertura mediante plataforma de virtual (O2-F1)</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Crisis de seguridad que puede afectar la ejecución de proyectos</p> <p>A2. Reducción de financiamiento</p> <p>A3. Alta rivalidad entre fundaciones por recursos</p> <p>A4. Regulaciones a la actividad de las fundaciones en el país.</p>	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <p>ED1: Campañas de fidelización beneficiarios (A2-F3)</p> <p>ED2: Protocolos de seguridad para proyectos (A1-F1)</p> <p>ED3: Cumplimiento de regulaciones (A4-F3)</p> <p>ED4: Especialización de servicios (A3-F1)</p>	<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p> <p>ES1: Diversificación de fuentes de ingresos (D1-A2)</p> <p>ES2: Optimización de costos operativos (D3-A2)</p> <p>ES3: Crear un fondo de emergencia (D1-A2)</p> <p>ES4: Alianzas con otras fundaciones (D3-A3)</p>

Se encuentra que la Fundación posee ventajas Competitivas que están siendo desaprovechadas, por ejemplo, se cuenta con servicios de calidad, un equipo técnico especializado con trayectoria y reconocimiento, Sin embargo, pese a la existencia de microproyectos productivos estos son limitados, lo que podría ser oportunidad para reducir la dependencia de donaciones. Por lo que podrían escalar estos proyectos, y también podrían ayudar a captar financiamiento internacional o local.

Se encuentra también que la dependencia de cooperación internacional y la concentración del 70% del presupuesto en sueldos generan una estructura delicada ante limitaciones de financiamiento, lo que pone a la fundación en una situación de vulnerabilidad ante crisis

económicas o cambios en políticas de ayuda externa. Además, el poco uso de herramientas digitales dificulta el aprovechamiento de herramientas como el marketing digital como un medio para captar nuevos fondos.

Es conveniente para la fundación el autogestionarse mediante proyectos productivos que disminuyan la dependencia de donaciones. También, se requiere digitalizarse para mejorar su captación de fondos y eficiencia operativa. Puede también fomentar alianzas, buscando socios locales que complementen la cooperación internacional.

Sin embargo, es importante que pese a contar diversos tipos de estrategias, existen algunas que son más viables que otras en relación a los objetivos planteados. Es por ello que se realiza la siguiente matriz de priorización:

**Tabla 11**

*Matriz de priorización*

Estrategia	Impacto financiero	Impacto social	Factibilidad financiera	Factibilidad Operativa	Total
EO1: Proyectos con enfoque de autogestión	5	5	4	4	18
EO2: Captación de fondos gracias a marketing digital	5	5	5	5	20
EO3: Promover alianzas con actores locales	5	5	4	4	18
EO4: Especialización gracias a tecnología	4	5	2	3	14
ER1: Programas de capacitación	5	5	3	5	18
ER2: Proyectos productivos	5	5	4	4	18
ER3: Programas de voluntariado	5	5	5	5	20
ER4: Ampliar cobertura mediante plataforma de virtual	5	5	4	4	17

ED1: Fidelizar beneficiarios	5	5	4	4	18
ED2: Protocolos de seguridad para proyectos	3	4	4	4	15
ED3: Cumplimiento de regulaciones	3	4	4	4	15
ED4: Especialización de servicios	4	5	3	3	15
ES1: Diversificación de fuentes de ingresos	5	4	4	5	18
ES2: Optimización de costos operativos	5	4	5	5	19
ES3: Crear un fondo de emergencia	3	3	4	5	15
ES4: Alianzas con otras fundaciones	4	4	4	3	15

Por lo tanto, se consideran aquellas estrategias que más contribuyan a reducir la brecha entre su modelo financiero actual y la necesidad de alcanzar la sostenibilidad económica sin comprometer la calidad de sus servicios. Y de esta manera poder diseñar y ejecutar el Plan Estratégico con un enfoque de gestión sostenible que fortalezca su autonomía financiera, optimice sus procesos operativos y amplíe el impacto social de la fundación.

## 2.2. Modelo de negocio

Una vez identificadas las estrategias más adecuadas, se procede a adaptarlas al modelo de negocio, como parte de la propuesta de innovación, en donde se consideran los siguientes aspectos:

**Tabla 12**

*Modelo de negocio*

<b>Problema</b> Déficit financiero recurrente por alta dependencia de donaciones y baja autogestión	<b>Solución</b> Desarrollo de un Plan estratégico con enfoque autogestión, diversificación de ingresos y alianzas público-privadas	<b>Propuesta de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios inclusivos con enfoque digital</li> <li>• Plataforma online</li> <li>• Fortalecimiento de microproyectos sostenibles</li> <li>• Especialización de servicios</li> </ul>	<b>Ventaja especial</b> Diferenciación competitiva gracias a un acompañamiento personalizado	<b>Segmentos de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas con discapacidad</li> <li>• Familias en situación de pobreza</li> <li>• Adultos mayores</li> </ul>
	<b>Métricas clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar autogestión del 2.8% al 15%</li> <li>• Reducir la dependencia de donaciones del 56.5% al 40%.</li> <li>• Reducir gastos de personal del 70% al 60%</li> </ul>		<b>Canales de distribución</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención presencial y virtual</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Alianzas con otros actores</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del 70% al 60% de gastos de personal gracias a</li> </ul>		<b>Flujo de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donaciones internacionales</li> <li>• Microproyectos</li> </ul>		

<p>programas de voluntariado con universidades como son VUI-PUCE y Escuela de Fisio terapia de la PUCE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en plataforma virtual</li> <li>• Proyectos productivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas</li> </ul>
--	--

Ante el problema de la elevada dependencia de donaciones externas y su limitada capacidad de autogestión se buscan acciones que contribuyan a obtener un cambio, en donde destaca como estrategia fortalecer programas de voluntariado así como optimizar sus procesos para liberar recursos.

Por otra parte, se busca respaldarse en la tecnología digital, en donde se puede desarrollar una plataforma online, para ampliar el alcance de sus programas. Paralelamente, se busca escalar los micro proyectos productivos, ya que representan una oportunidad para generar ingresos propios mientras se contribuye al desarrollo local sostenible.

Es por ello, que destaca la diversificación de ingresos mediante fortalecimiento de donaciones internacionales, alianzas con otros actores locales, fortalecimiento de los microproyectos.

### **2.3. Mapa estratégico**

A continuación, con los aspectos desarrollados, se realiza una representación gráfica de estas estrategias, mediante un mapa estratégico, donde se consideran las perspectivas financiera, clientes, procesos y aprendizaje y se los relaciona con los enfoques de eficiencia, valor e innovación:

**Tabla 13**

*Mapa estratégico*

Misión: La Fundación Taporí Paladines de la Felicidad es una organización ecuatoriana sin fines de lucro que brinda atención integral en salud y educación con calidad y calidez, priorizando personas en condición de discapacidad y vulnerabilidad bajo un enfoque de derechos humanos. A través de un modelo comunitario que integra rehabilitación, educación inclusiva y proyectos productivos sostenibles, promovemos el desarrollo local mediante alianzas estratégicas, transformando vidas y construyendo una sociedad más justa e inclusiva.

Visión: Ser para 2030 el referente principal de desarrollo comunitario en el noroccidente de Quito, mediante un modelo pionero que integra atención especializada en salud y educación con proyectos productivos sostenibles para personas con discapacidad y en vulnerabilidad, que garantice su impacto mediante alianzas estratégicas, innovación social y autogestión financiera, transformando la calidad de vida de nuestras comunidades



Estrategias como la capacitación continua para el desarrollo de competencias del equipo humano permite mejorar la eficiencia operativa a través de la optimización de los procesos administrativos y operativos. Por lo que al contar con personal más calificado y actualizado, se puede reducir la dependencia de recursos externos para realizar tareas clave, además de minimizar errores, y agilizar tiempos de atención y gestión, lo que contribuye a la reducción de los costos operativos

Por otra parte, el aspecto tecnológico como el desarrollo de una plataforma virtual, en conjunto con el fortalecimiento de la presencia digital mediante marketing modernizan los canales de atención, aumentan el alcance y la visibilidad de la fundación, generando confianza en los beneficiarios y en posibles donantes. Esto favorece la fidelización de usuarios gracias a un acompañamiento más accesible y personalizado.

Finalmente, el impulso de micro proyectos productivos, como huertos comunitarios, fortalecen la autogestión económica de la fundación ya que generan nuevos flujos de ingresos con base en a su razón de ser.

#### **2.4. Objetivos estratégicos**

A continuación según la metodología Execution Premium de Kaplan & Norton (2008), se plantean los objetivos estratégicos que según Narváez (2021) son aquellos que permiten la adecuada dirección de una organización en la toma de decisiones y asignación de recursos. Por lo tanto, estos se definen en función de las perspectivas financiera, clientes, procesos y aprendizaje.

##### **Objetivos financieros**

- OF1.Reducir el gasto en personal del 70% al 60% del presupuesto mediante programas de voluntariado y digitalización de procesos
- OF2.Aumentar los ingresos por autogestión del 2.8% al 15% en 2025 mediante microproyectos
- OF3: Implementar una estrategia integral de marketing digital para incrementar en un 40% la captación de fondos a través de canales digitales para el cuarto trimestre de 2025.

### **Objetivos clientes**

- OC1: Lograr que el 70% de los beneficiarios participen en al menos dos programas consecutivos de la fundación durante el año 2025, mediante estrategias de acompañamiento personalizado.
- OC1: Implementar microproyectos productivos que beneficien a un mínimo de 20 familias en Pomasqui para 2025.
- OC4: Desarrollar e implementar una plataforma virtual funcional que permita atender al 30% de los beneficiarios mediante servicios en línea durante el año 2026.

### **Objetivos procesos internos**

- OP3: Reclutar y formar una red de voluntarios de universidades especializados en áreas para apoyar los programas de la fundación durante 2025. “Buscar un convenio con el VUI, Voluntariado Universitario Ignaciano de la PUCE. Y un convenio de practicas preprofesionales con la Escuela de Fisioterapia y rehabilitación de la PUCE.
- OP2. Implementar proyectos productivos sostenibles que generen ingresos equivalentes al 15% del presupuesto anual para 2026.
- OP3: Establecer alianzas estratégicas con empresas locales, organizaciones comunitarias y entidades gubernamentales para el cofinanciamiento de programas sociales durante el año 2026.

### **Objetivos aprendizaje/conocimiento**

- OA1: Capacitar al equipo técnico y administrativo en competencias digitales, gestión de proyectos sociales y atención especializada para el año 2026.

## 2.5. Proyectos estratégicos

Una vez identificados los objetivos estratégicos, se procede a determinar los proyectos estratégicos que permitirán alcanzarlos. Para ello, a continuación se los describe dentro de cada perspectiva (financiera, beneficiarios, procesos, aprendizaje).

### 2.5.1. Perspectiva financiera

Dentro de esta perspectiva, se consideran proyectos detallados en donde se estiman responsables, objetivo, meta, actividades, recursos y presupuesto.

Tabla 14. Plan de optimización operativa 2025-2030

Nombre del proyecto	Plan de optimización operativa 2025-2030
Responsable	Tesorero bajo supervisión del Presidente y del Directorio (Art 28 del Estatuto de la Fundación)
Objetivo	Reducir costos operativos
Meta	Reducir los y gastos operativos hasta el 60% al año 2030, en donde se considera la reducción de las siguientes cuentas: 5020105. Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales 5020106 Remuneraciones a otros trabajadores autónomos 5020201 Sueldos, salarios y demás remuneraciones
Indicador	Porcentaje del presupuesto destinado a sueldos
Periodicidad de evaluación	Semestral hacia el Directorio y Comisión de auditoría. Anual para la Asamblea General
Descripción	Este proyecto pretende rediseñar la estructura de costos operativos, a través de la transferencia de labores hacia persona en calidad de voluntarios de Universidades.
Entregables del proyecto	Informe de gastos operativos Reglamento de voluntariado Informes de avance semestrales y anuales
Hitos clave	Aprobación del proyecto

	Convocatoria de voluntarios Reclutamiento de voluntarios Capacitación de voluntarios
Periodo de aplicación	Diciembre 2025-Diciembre 2030

Tabla 15. Plan de autogestión sostenible

Nombre del proyecto	Plan de autogestión sostenible
Responsable	Tesorero con apoyo del Presidente y Aprobación del Directorio (Art 28 del Estatuto de la Fundación)
Objetivo	Diversificar fuentes de ingresos
Meta	Aumentar los ingresos provenientes de autogestión hasta el 25% para el año 2030
Indicador	Total fuentes de ingreso
Periodicidad de evaluación	Trimestral para Tesorero-Presidente. Anual para Asamblea General y Comisión de Auditoría
Descripción	Este proyecto busca desarrollar proyectos de autogestión sostenibles que generen ingresos adicionales para reducir la dependencia de las donaciones externas. Para lo cual se consideran las actividades descritas en el Art 7 del Estatuto de la Fundación, como: “festivales artísticos, musicales, culturales”. Tales como: Festival cultural anual: Pomasqui en escena ( 27 de junio) Mercado agroecológico Tapori (29 noviembre) y buscar la participación en Feria de emprendimientos de la Facultad de Gestion Empresarial de la PUCE.
Entregables del proyecto	Planes de ejecución de proyecto Proyectos ejecutados Informes de avance financiero
Hitos clave	Aprobación presupuesto Asignación funciones a personal-voluntarios Implementación microproyectos

	Evaluación financiera
Periodo de aplicación	Diciembre 2025-Diciembre 2030

Tabla 16. Plan conexión digital

Nombre del proyecto	Plan conexión digital
Responsable	Presidente con apoyo de tesorero para gestión financiera (Art 25 del Estatuto de la Fundación)
Objetivo	Captar fondos mediante marketing digital
Meta	Incrementar un 6% la captación de fondos mediante canales digitales para el año 2030
Indicador	Número de nuevos donantes
Periodicidad de evaluación	Trimestral para Presidente. Anual para Comisión de Auditoría y la Asamblea General.
Descripción	<p>Este proyecto pretende captar donantes locales mediante campañas en redes sociales en donde se socialice las actividades de la Fundación. Tales como:</p> <p>Facebook: Campaña trimestral cubierta con presupuesto propio asignado según la cuenta 5020114. Promoción y publicidad.</p> <p>Instagram: Campaña trimestral cubierta con presupuesto propio asignado según la cuenta 5020114. Promoción y publicidad.</p> <p>Tik Tok: Campaña trimestral cubierta con presupuesto propio asignado según la cuenta 5020114. Promoción y publicidad.</p>
Entregables del proyecto	<p>Plan de Marketing Digital</p> <p>Campañas digitales</p> <p>Base de datos donantes</p>
Hitos clave	<p>Aprobación de presupuesto</p> <p>Diseño campaña</p> <p>Lanzamiento</p>

	Evaluación
Periodo de aplicación	Diciembre 2025-Diciembre 2030

### 2.5.2. Perspectiva beneficiarios

Dentro de esta perspectiva, se consideran proyectos detallados en donde se estiman responsables, objetivo, meta, actividades, recursos y presupuesto.

Tabla 17. Plan de lealtad y acompañamiento

Nombre del proyecto	Plan de lealtad y acompañamiento
Responsable	Vicepresidente con apoyo del secretario y supervisión del presidente (Art 26 del Estatuto de la Fundación)
Objetivo	Fidelizar beneficiarios
Meta	Aumentar la tasa de fidelización de los beneficiarios hasta un 30% al 2030
Indicador	Tasa de fidelización de beneficiarios
Periodicidad de evaluación	Semestral para Vicepresidente. Anual para Directorio y Asamblea General.
Descripción	<p>Este proyecto busca implementar un sistema de seguimiento y acompañamiento de los beneficiarios de los servicios de la Fundación para incentivar su participación continua en los distintos programas y fortalecer su sentido de pertenencia</p> <p>El sistema se basa en un sistema de puntos asignados a los usuarios por cada atención realizada a través de la fundación, por cada atención es acreedor a 1 punto, cuando se acumulan 10 puntos tiene derecho a un servicio de atención sin costo.</p> <p>Los costos del sistema se cubren mediante la creación de un fondo compuesto por el 10% de cada servicio facturado.</p>
Entregables del proyecto	<p>Registro de beneficiarios</p> <p>Caracterización de proceso de seguimiento</p> <p>Plan de comunicación para beneficiarios</p>

	Programa de reconocimiento
Hitos clave	Aprobación presupuesto Determinación de base de beneficiarios Implementación de sistema de seguimiento Reconocimiento a beneficiarios
Periodo de aplicación	Diciembre 2025-Diciembre 2030

Tabla 18. Plan de fomento de microemprendimientos

Nombre del proyecto	Plan de fomento de microemprendimientos
Responsable	Tesorero, presidente, coordinador de proyecto supervisión del directorio (Art 28 de Estatuto de Fundación)
Objetivo	Impulsar proyectos de microemprendimiento para la sociedad.
Meta	Lograr que los microemprendimientos contribuyan en un 15% a los ingresos de la Fundación hasta el 2030
Indicador	Número de nuevos proyectos de autogestión
Periodicidad de evaluación	Semestral para Tesorero y Presidente. Anual para Directorio y Asamblea General
Descripción	Este proyecto busca identificar e impulsar microemprendimientos de la sociedad que puedan contribuir con ingresos adicionales para la fundación. Se comercializan productos agroecológicos, galletería, pastelería y artesanías. Estos son ofrecidos a los pobladores de la parroquia de Pomasqui y son ofertados en el Festival cultural anual: Pomasqui en escena ( 27 de junio) Mercado agroecológico Taporí (29 noviembre) mencionados anteriormente. Participar en Ferias que puedan visibilizar los productos de la fundación.

Entregables del proyecto	Plan de negocio Plan de marketing Informes de gestión
Hitos clave	Aprobación presupuesto Convocatoria Selección proyectos Puesta en marcha Evaluación
Periodo de aplicación	Diciembre 2025-Diciembre 2030

Tabla 19. Proyecto Taporí digital

Nombre del proyecto	Taporí digital
Responsable	Secretario con apoyo del presidente, voluntarios (Art 27 del Estatuto de la Fundación)
Objetivo	Ampliar cobertura mediante plataforma virtual
Meta	Lograr que el 10% de atenciones totales se las haga de manera virtual.
Indicador	Porcentaje de atención virtual vs presencial
Periodicidad de evaluación	Trimestral para Secretario. Anual para Directorio y Asamblea general
Descripción	Este proyecto busca habilitar una plataforma virtual que permita brindar servicios de atención y acompañamiento a distancia en servicios de psicología y formación (Art 7 del Estatuto de la Fundación).
Entregables del proyecto	Plataforma digital Base de datos de beneficiarios Informe de gestión Esta plataforma será desarrollada y administrada por personal voluntario convocado para el manejo de promoción, por lo que el conocimiento en esta área es un requisito para su reclutamiento. En cuanto al costo, se lo cubre mediante auspiciantes como la GAD de la

	parroquia, empresa privada o convenio con la Escuela de Tecnología en Marketing de la PUCE.
Hitos clave	Aprobación de presupuesto Selección de proveedor tecnológico Desarrollo de plataforma Prueba piloto Escalabilidad del proyecto Evaluación de resultados
Periodo de aplicación	Diciembre 2025-Diciembre 2030

### 2.5.3. Perspectiva procesos

Dentro de esta perspectiva, se consideran proyectos detallados en donde se estiman responsables, objetivo, meta, actividades, recursos y presupuesto.

Tabla 20. Proyecto red de voluntariado

Nombre del proyecto	Red de voluntariado
Responsable	Vicepresidente, secretario, coordinador de voluntariado (Art 26 del Estatuto de la Fundación)
Objetivo	Fortalecer programas de voluntariado
Meta	Aumentar la contribución de voluntarios en un 15% hasta el 2030
Indicador	Tasa de voluntarios
Periodicidad de evaluación	Trimestral para vicepresidente. Anual para Directorio y Asamblea
Descripción	Este proyecto busca expandir el programa de voluntariado para la formación de un equipo de trabajo comprometido y capacitado que contribuya al ámbito operativo de la Fundación, para ellos se hacen convocatorias a estudiantes universitarios de carreras asociadas a las actividades de la Fundación como Medicina, Psicología, Administración de la Pontificia Universidad Católica de Quito, Universidad Politécnica Salesiana y Universidad Central del Ecuador y

	principalmente con el VUI-Voluntariado Universitario Ignaciano.
Entregables del proyecto	Red de voluntarios Plan de capacitación Informes de desempeño
Hitos clave	Aprobación de presupuesto Proceso de convocatoria Proceso de reclutamiento Proceso de capacitación Evaluación de desempeño
Periodo de aplicación	Diciembre 2025-Diciembre 2030

Tabla 21. Plan de escalamiento productivo

Nombre del proyecto	Plan de escalamiento productivo
Responsable	Tesorero con apoyo de presidente y voluntarios (Art 28 del Estatuto de la Fundación)
Objetivo	Escalar proyectos productivos
Meta	Incrementar hasta en un 10% el total de emprendimientos al 2030
Indicador	Tasa de crecimiento
Periodicidad de evaluación	Semestral para Tesorero. Anual para Directorio y Asamblea
Descripción	Este proyecto busca escalar los proyectos productivos más exitosos de la Fundación, optimizando su operación y ampliando su mercado para contribuir al aumento de sus ingresos.
Entregables del proyecto	Plan de escalamiento para los dos mejores proyectos al año Informes de rendimiento
Hitos clave	Aprobación de presupuesto Evaluación y selección de proyectos Ejecución

	Evaluación
Periodo de aplicación	Diciembre 2025-Diciembre 2030

Tabla 22. Proyecto red de aliados

Nombre del proyecto	Proyecto red de aliados
Responsable	Presidente con apoyo del tesorero, voluntarios
Objetivo	Promover alianzas con actores locales
Meta	Incrementar el total de alianzas hasta un 6% hasta el 2030
Indicador	Nivel de alianzas
Periodicidad de evaluación	Semestral para presidente. Anual para Directorio y Asamblea
Descripción	Este proyecto busca establecer alianzas con actores como empresas locales, Gad de Pomasqui, universidades como la Pontificia Universidad Católica de Quito, Universidad Politécnica Salesiana y Universidad Central del Ecuador para obtener apoyo financiero, técnico o de voluntariado. Y principalmente con el Voluntariado Universitario Ignaciano de la PUCE.
Entregables del proyecto	Mapa de actores locales Dossier institucional Convenios con actores
Hitos clave	Aprobación del presupuesto Elaboración de mapa de actores Elaboración de Dossier Reuniones con actores Firma de convenios
Periodo de aplicación	Diciembre 2025-Diciembre 2030

#### 2.5.4. Perspectiva aprendizaje

Dentro de esta perspectiva, se consideran proyectos detallados en donde se estiman responsables, objetivo, meta, actividades, recursos y presupuesto.

Tabla 23. Proyecto Taporí: Transformación digital

Nombre del proyecto	Tapori: Transformación digital
Responsable	Vicepresidente, voluntarios (Art 26 del Estatuto de la Fundación).
Objetivo	Capacitación en herramientas digitales
Meta	Se busca que el 30% del personal se encuentra capacitado en el uso de herramientas digitales. El costo de estas capacitaciones no tiene costo, ya que se lo hace a través del apoyo de la Fundación Chilaló, quienes prestan este servicio que para ellos es financiado por otras entidades como el Instituto de Fomento para las Artes, Innovación y Creatividad (IFAIC).
Indicador	Nivel de capacitación
Periodicidad de evaluación	Trimestral para vicepresidente. Anual para Directorio
Descripción	Este proyecto busca diseñar e implementar un programa de capacitación en herramientas digitales para colaboradores y voluntarios para mejorar la eficiencia operativa de la fundación.
Entregables del proyecto	Plan de capacitación Manual de uso de herramientas digitales Formatos de evaluación
Hitos clave	Aprobación de presupuesto Selección de formador (voluntario) Diseño de contenido Aplicación de capacitación Evaluación de personal
Periodo de aplicación	Diciembre 2025-Diciembre 2030

### 3. Alineamiento de las unidades organizativas

Para este fin, se consideran las actividades a desarrollarse por los responsables de cada proyecto y sus necesidades, por lo que se plantea lo siguiente:

### 3.1. Proyectos financieros

Tabla 24. Alineación Plan de optimización operativa 2025-2030

Proyecto	Plan de optimización operativa 2025-2030
Responsable	Funciones
Tesorero	Elaborar y presentar el presupuesto del proyecto Supervisar la ejecución de gastos del proyecto. Generar informes semestrales de avance Preparar informes anuales para la Asamblea General
Presidente	Diseñar y redactar el reglamento de Voluntariado Liderar el reclutamiento, selección y capacitación de voluntarios Gestionar la implementación de microproyectos productivos Validar las acciones propuestas por el Tesorero Firmar convenios con actores locales
Directorio	Aprobar el presupuesto del proyecto y Reglamento de Voluntariado Supervisar el cumplimiento de metas establecidas. Validar informes financieros antes de su presentación a la Asamblea General.
Comisión de Auditoría	Supervisar el movimiento económico de los proyectos Emitir informes semestrales sobre la gestión del proyecto

Tabla 25. Alineación plan de autogestión sostenible

Proyecto: Plan de autogestión sostenible	
Responsable	Funciones
Tesorero	Elaborar el presupuesto detallado Gestionar y ejecutar los recursos financieros del proyecto Generar informes trimestrales de avance financiero y operativo Preparar informes anuales Evaluar el impacto financiero de cada microproyecto
Presidente	Establecer alianzas con actores locales Firmar convenios y contratos para la realización de eventos Informar al Directorio sobre el avance del proyecto

Directorio	Aprobar el presupuesto Supervisar el alcance de cada microproyecto. Validar los informes financieros Autorizar la ejecución de nuevos microproyectos.
Comisión de Auditoría	Revisar los reportes financieros Emitir un informe anual a la Asamblea General sobre el proyecto
Coordinador de Proyectos	Coordinar la logística de eventos Gestionar a los voluntarios de cada actividad. Reportar los avances del proyecto

Tabla 26. Alineación plan conexión digital

Proyecto: Plan conexión digital	
Responsable	Funciones
Presidente	Definir la estrategia general de marketing digital . Supervisar la ejecución del proyecto Establecer alianzas para amplificar el alcance de las campañas (Art. 25.j). Negociar y firmar convenios de colaboración para apoyo promocional. Coordinar con el community manager voluntario para la creación de contenido.
Tesorero	Administrar el presupuesto asignado Realizar desembolsos para publicidad Monitorear el retorno de inversión (ROI) de las campañas
Directorio	Validar el plan de marketing digital y el presupuesto propuesto Revisar los informes presentados Evaluar el cumplimiento de metas y sugerir ajustes
Comisión de Auditoría	Revisar los reportes financieros Presentar informes
Community Manager	Crear contenido para redes sociales

Voluntario	<p>Programar y publicar contenido</p> <p>Interactuar con seguidores en línea.</p> <p>Reportar métricas clave</p>
------------	--

### 3.2. Proyectos beneficiarios

Tabla 27. Alineación plan de lealtad y acompañamiento

Proyecto: Plan de lealtad y acompañamiento	
Responsable	Funciones
Vicepresidente	<p>Diseñar el sistema de seguimiento y acompañamiento a beneficiarios.</p> <p>Definir la estrategia de fidelización y los criterios para el programa de reconocimiento.</p> <p>Supervisar la capacitación del personal y voluntarios en herramientas de acompañamiento y comunicación.</p> <p>Generar informes semestrales</p>
Secretario	<p>Administrar el presupuesto asignado</p> <p>Gestionar la compra de insumos y tecnología</p> <p>Documentar el proceso de caracterización y seguimiento</p>
Coordinador de Programa	<p>Realizar el seguimiento y acompañamiento a beneficiarios</p> <p>Recopilar feedback de beneficiarios para mejorar los servicios.</p> <p>Informar sobre avances, desafíos y oportunidades de mejora</p>

Tabla 28. Alineación plan de fomento de microemprendimientos

Proyecto: Plan de fomento de microemprendimientos	
Responsable	Funciones
Tesorero	<p>Administrar y ejecutar los recursos financieros</p> <p>Gestionar el proceso de convocatoria y selección de microemprendimientos</p> <p>Supervisar el desembolso de fondos a los microemprendimientos seleccionados</p> <p>Apoyar en la elaboración de planes de negocio</p> <p>Evaluar el impacto socioeconómico de los microemprendimientos</p>
Presidente	<p>Promover los microemprendimientos ante potenciales inversionistas o colaboradores.</p> <p>Revisar y avalar los informes semestrales</p>

Directorio	Aprobar el presupuesto Validar los informes financieros Supervisar el cumplimiento de metas
Coordinador de proyecto	Apoyar en el proceso de convocatoria, recepción de propuestas y selección de microemprendimientos. Brindar apoyo a los emprendedores durante la puesta en marcha Recopilar información sobre el progreso de los proyectos Colaborar en la elaboración de informes de gestión

Tabla 29. Proyecto Taporí digital

Proyecto: Taporí digital	
Responsable	Funciones
Secretario	Liderar el proceso de selección del proveedor tecnológico para el desarrollo de la plataforma virtual. Supervisar el diseño, desarrollo e implementación de la plataforma, asegurando su funcionalidad y usabilidad. Coordinar con los voluntarios expertos en TIC, psicología y educación para integrar los servicios virtuales. Capacitar a beneficiarios y colaboradores en el uso de la plataforma.
Presidente	Supervisar la implementación de la plataforma virtual. Autorizar gastos y contratos con proveedores tecnológicos
Voluntario TIC	Apoyar en el desarrollo y gestión de la plataforma Asegurar la seguridad y privacidad de los datos de los beneficiarios. Promover la plataforma virtual entre beneficiarios y comunidad mediante estrategias de marketing digital.
Voluntario psicología	Brindar atenciones virtuales en psicología según los lineamientos de la fundación. Capacitar a otros colaboradores en metodologías de atención a distancia.

### 3.3. Proyectos procesos

Tabla 30. Alineación proyecto red de voluntariado

Proyecto: Red de voluntariado	
Responsable	Funciones
Vicepresidente	<p>Diseñar el plan general del proyecto, incluyendo estrategias de convocatoria, reclutamiento y capacitación de voluntarios.</p> <p>Definir los perfiles requeridos de voluntarios (estudiantes de medicina, psicología, administración, etc.) según las necesidades operativas de la fundación.</p> <p>Asignar funciones a los voluntarios según sus habilidades y las necesidades de la fundación.</p> <p>Evaluar el desempeño de los voluntarios y ajustar las estrategias de retención según resultados.</p>
Secretario	<p>Administrar el presupuesto asignado</p> <p>Gestionar la adquisición y distribución de materiales de capacitación</p> <p>Documentar los procesos de convocatoria, reclutamiento y capacitación</p>
Coordinador de Voluntariado	<p>Apoyar en el proceso de convocatoria y reclutamiento de voluntarios en universidades.</p> <p>Apoyar en el proceso de implementación del plan de capacitación para voluntarios</p> <p>Supervisar el desempeño de los voluntarios.</p>

Tabla 31. Alineación plan de escalamiento productivo

Proyecto: Plan de escalamiento productivo	
Responsable	Funciones
Tesorero	<p>Evaluar los dos proyectos productivos más exitosos anualmente</p> <p>Administrar y ejecutar los recursos financieros</p> <p>Supervisar el flujo de ingresos generados</p> <p>Generar informes semestrales de avance financiero y operativo</p> <p>Evaluar el rendimiento de los proyectos</p>
Presidente	<p>Seleccionar los dos proyectos productivos más exitosos anualmente</p>
Voluntarios	<p>Apoyar en la implementación de las estrategias de optimización y expansión de mercado.</p>

	Participar en actividades de comercialización y promoción de los proyectos Colaborar en la elaboración de los informes de rendimiento
--	--

Tabla 32. Alineación red aliados

Proyecto: Red aliados	
Responsable	Funciones
Presidente	Identificar y priorizar actores locales clave Liderar las reuniones y negociaciones con potenciales aliados Firmar convenios y acuerdos de colaboración en representación de la fundación. Evaluar el impacto de las alianzas establecidas en los programas de la fundación.
Tesorero	Administrar el presupuesto asignado Brindar asesoría en la definición de propuestas de valor Generar reportes financieros trimestrales
Voluntarios	Realizar investigación de actores locales potenciales Apoyar en la elaboración de material de presentación Coordinar la logística para reuniones y eventos

### 3.4. Proyectos aprendizaje

Tabla 33. Alineación Proyecto Tapori: Transformación digital

Proyecto: Proyecto Tapori: Transformación digital	
Responsable	Funciones
Vicepresidente	Definir los objetivos de aprendizaje y las herramientas digitales a prioritarias Establecer metas trimestrales y anuales para la capacitación del personal y voluntarios. Identificar y seleccionar voluntarios con experiencia en los contenidos de la capacitación

Secretario	Coordinar la logística para las sesiones de capacitación. Registrar el progreso de la capacitación
Voluntarios	Diseñar y impartir las sesiones de capacitación Elaborar el material didáctico adecuado para facilitar el aprendizaje. Evaluar el progreso de los participantes

#### 4. Planificación operativa

##### 4.1. Proyectos financieros

Tabla 34. Planificación Plan de optimización operativa 2025-2030

Nombre del proyecto	Plan de optimización operativa 2025-2030
Recursos necesarios	Humanos: Tesorero, Presidente, Voluntarios Materiales: Fichas de reclutamiento, material promocional
Presupuesto estimado	\$300 ( Gastos de promoción, capacitación, reglamento de voluntariado) se los cubre con fondos propios .
Hitos clave	Aprobación del proyecto Convocatoria de voluntarios Reclutamiento de voluntarios Capacitación de voluntarios

Tabla 35. Planificación Plan de autogestión sostenible

Nombre del proyecto	Plan de autogestión sostenible
Recursos necesarios	Humanos: Tesorero, presidente, coordinador de proyectos, voluntarios
Presupuesto estimado	\$500 para promoción, insumos se los cubre con fondos propios ya que la Fundación tiene la cuenta 5020114 asignada a promoción y publicidad en su presupuesto.

Hitos clave	Aprobación presupuesto Asignación funciones a personal-voluntarios Implementación microproyectos Evaluación financiera
-------------	---

Tabla 36. Planificación Plan conexión digital

Nombre del proyecto	Plan conexión digital
Recursos necesarios	Humanos: Presidente, community manager voluntario Materiales: Campañas marketing digital
Presupuesto estimado	\$400 para promoción mensual en Google ADS y Redes sociales (Facebook ADS, Instagram ADS) se los cubre con fondos propios ya que la Fundación tiene la cuenta 5020114 asignada a promoción y publicidad en su presupuesto.
Hitos clave	Aprobación de presupuesto Diseño campaña Lanzamiento Evaluación

#### 4.2. Proyectos beneficiarios

Dentro de esta perspectiva, se consideran proyectos detallados en donde se estiman responsables, objetivo, meta, actividades, recursos y presupuesto.

Tabla 37. Planificación Plan de lealtad y acompañamiento

Nombre del proyecto	Plan de lealtad y acompañamiento
Recursos necesarios	Humanos: vicepresidente, coordinador de programa, voluntarios para seguimiento Materiales: Software, teléfonos, material publicitario (merchandising)
Presupuesto estimado	\$300 para material publicitario, se los cubre con fondos propios ya que la Fundación tiene la cuenta 5020114 asignada a promoción y publicidad en su presupuesto.

Hitos clave	Aprobación presupuesto Determinación de base de beneficiarios Implementación de sistema de seguimiento Reconocimiento a beneficiarios
-------------	--

Tabla 38. Plan de fomento de microemprendimientos

Nombre del proyecto	Plan de fomento de microemprendimientos
Recursos necesarios	Humanos: Tesorero, coordinador de proyectos, voluntarios
Presupuesto estimado	\$10000 para capital semilla para tres proyectos piloto, mismo que es cubierto mediante asignación de fondos concursables de entidades como el Ministerio de Turismo (Emprende Turismo), Ministerio de Cultura (IFAIC-INPC).
Hitos clave	Aprobación presupuesto Convocatoria Selección proyectos Puesta en marcha Evaluación

Tabla 39. Planificación Proyecto Tapori digital

Nombre del proyecto	Tapori digital
Recursos necesarios	Humano: Secretario, voluntario experto en TIC, voluntario psicólogo, voluntario educador. Materiales: Plataforma digital
Presupuesto estimado	\$300 para promoción para material publicitario, se los cubre con fondos propios ya que la Fundación tiene la cuenta 5020114 asignada a promoción y publicidad en su presupuesto.
Hitos clave	Aprobación de presupuesto Selección de proveedor tecnológico

	Desarrollo de plataforma Prueba piloto Escalabilidad del proyecto Evaluación de resultados
--	---

### 4.3. Proyectos procesos

Dentro de esta perspectiva, se consideran proyectos detallados en donde se estiman responsables, objetivo, meta, actividades, recursos y presupuesto.

Tabla 40. Planificación Proyecto red de voluntariado

Nombre del proyecto	Red de voluntariado
Recursos necesarios	Humanos: vicepresidente, coordinador de voluntariado Materiales: Materiales de capacitación
Presupuesto estimado	\$200 para promoción para material publicitario, se los cubre con fondos propios ya que la Fundación tiene la cuenta 5020114 asignada a promoción y publicidad en su presupuesto.
Hitos clave	Aprobación de presupuesto Proceso de convocatoria Proceso de reclutamiento Proceso de capacitación Evaluación de desempeño

Tabla 41. Planificación Plan de escalamiento productivo

Nombre del proyecto	Plan de escalamiento productivo
Recursos necesarios	Humanos: Tesorero, presidente, voluntarios como apoyo
Presupuesto estimado	\$10000 para inversión que es cubierto mediante asignación de fondos concursables de entidades como el Ministerio de Turismo (Emprende Turismo), Ministerio de Cultura (IFAIC-INPC) o mediante la participación de auspicio de empresas privadas como la Cámara de Emprendimiento e Innovación del Ecuador (CEIE).

Hitos clave	Aprobación de presupuesto Evaluación y selección de proyectos Ejecución Evaluación
-------------	---

Tabla 42. Planificación Red de aliados

Nombre del proyecto	Red de aliados
Recursos necesarios	Humanos: Presidente, tesorero, voluntarios Materiales: Material de presentación
Presupuesto estimado	\$500 ( material de presentación, dossier) se los cubre con fondos propios ya que la Fundación tiene la cuenta 5020114 asignada a promoción y publicidad en su presupuesto.
Hitos clave	Aprobación del presupuesto Elaboración de mapa de actores Elaboración de Dossier Reuniones con actores Firma de convenios

#### 4.4. Proyectos aprendizaje

Dentro de esta perspectiva, se consideran proyectos detallados en donde se estiman responsables, objetivo, meta, actividades, recursos y presupuesto.

Tabla 43. Planificación Proyecto Tapori: Transformación digital

Nombre del proyecto	Tapori: Transformación digital
Recursos necesarios	Humanos: Vicepresidente, instructores voluntarios Materiales: insumos de exposición (proyector, marcadores, pizarra, hojas)
Presupuesto estimado	\$200 para insumos de exposición. Estos costos se cubren a través de la alianza con la Fundación Chilaló, quienes prestan este servicio que para ellos es financiado por otras entidades como el Instituto de Fomento para las Artes, Innovación y Creatividad (IFAIC).

Hitos clave	Aprobación de presupuesto Selección de formador (voluntario) Diseño de contenido Aplicación de capacitación Evaluación de personal
-------------	--

## 5. Monitoreo

Una vez definidos los proyectos alineados a los objetivos estratégicos se plantean indicadores para evaluarlos a largo plazo, tal como se lo describe a continuación.

**Tabla 44**

*Indicadores estratégicos*

Persp	No	Proyecto	Indicador	Fórmula	Unidad de Medición	Frecuencia de Actualización	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	Meta 2030
Financiera	1	Plan de optimización operativa	Porcentaje del presupuesto o destinado a sueldos	Total gastos en personal / Presupuesto total) × 100	Porcentaje	Anual	No menor al 40%	No menor al 45%	No menor al 50%	No menor al 55%	No menor al 60%

	2	Plan de autogestión sostenible	Total fuentes de ingreso	Número de nuevas fuentes de ingreso/ total fuentes de ingresos	Porcentaje	Anual	No menor al 21%	No menor al 22%	No menor al 23%	No menor al 24%	No menor al 25%
	3	Plan conexión digital	Número de nuevos donantes	Nuevas donaciones /Total donaciones	Porcentaje	Anual	No menor al 2%	No menor al 3%	No menor al 4%	No menor al 5%	No menor al 6%
<b>Cientes y beneficiarios</b>	4	Plan de lealtad y acompañamiento	Tasa de fidelización de beneficiarios	Total beneficiarios que vuelven por un servicio/ total beneficiarios	Porcentaje	Anual	No menor al 10%	No menor al 15%	No menor al 20%	No menor al 25%	No menor al 30%

	5	Plan de fomento de microemprendimientos	Nuevos proyectos de autogestión	Total nuevos proyectos/ total proyectos	Porcentaje	Anual	No menor al 11%	No menor al 12%	No menor al 13%	No menor al 14%	No menor al 15%
	6	Proyecto Tapori digital	Porcentaje de atención virtual vs presencial	Total servicios virtuales/ servicios totales	Porcentaje	Anual	No menor al 6%	No menor al 7%	No menor al 8%	No menor al 9%	No menor al 10%
Procesos Internos	7	Proyecto red de voluntariado	Tasa de voluntarios	Total voluntarios/ total personal operativo	Porcentaje	Anual	No menor al 11%	No menor al 12%	No menor al 13%	No menor al 14%	No menor al 15%
	8	Plan de escalamiento productivo	Tasa de crecimiento	Total proyectos periodo actual/ total proyectos	Porcentaje	Anual	No menor al 6%	No menor al 7%	No menor al 8%	No menor al 9%	No menor al 10%

			periodo anterior								
	9	Proyecto red de aliados	Nivel de alianzas	Total alianzas periodo actual/ total alianzas periodo anterior	Porcentaje	Anual	No menor al 2%	No menor al 3%	No menor al 4%	No menor al 5%	No menor al 6%
Aprendizaje y Crecimiento	10	Tapori: Transformación digital	Nivel de capacitación	Número personal capacitado / Total personal	Porcentaje	Anual	No menor al 10%	No menor al 15%	No menor al 20%	No menor al 25%	No menor al 30%

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

- Tras un proceso de diagnóstico, se identificó como problema la gran dependencia de la Fundación de donaciones externas con un 56.5% de sus ingresos totales, lo que coloca a esta entidad en una situación de vulnerabilidad, por lo que es necesario buscar la diversificación de fuentes de ingreso. Por ejemplo, según sus estatutos se pueden impulsar proyectos de autogestión como huertos comunitarios, talleres y festivales culturales.
- Se halló también mediante una revisión de la estructura actual de costos de la entidad, que el 70% de sus gastos se destinan a pagos de personal, Por lo que es importante la implementación de alternativas para reducir estos egresos, como por ejemplo programas de voluntariado o la digitalización de procesos que mejoren su operatividad.
- Para el diseño del Plan estratégico se empleó la metodología Execution Premium de Kaplan & Norton (2008), en donde se parte de un proceso de diagnóstico, para identificar la situación de la fundación con respecto a su perspectiva financiera, beneficiarios, procesos, aprendizaje, en donde se halló la necesidad de mejorar la operatividad de la fundación, la reducción de gastos de personal, la digitalización de sus procesos, la creación de alianzas con actores clave.
- Con base a los resultados obtenidos del proceso de diagnóstico se plantearon objetivos estratégicos, proyectos, alineamiento de las unidades organizativas, planificación operativa y un proceso de monitoreo. Entre las iniciativas más relevantes se menciona la creación de una red de voluntarios que ayuden a fortalecer los procesos operativos. Por otra parte, se buscó la oferta de servicios en línea, la creación de alianza y capacitación del personal.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda priorizar la implementación de al menos dos proyectos de autogestión en el primer año, asignando un capital semilla adecuado y estableciendo metas progresivas de generación de ingresos.
- Implementar el programa de voluntariado en alianza con universidades ecuatorianas, enfocado en estudiantes de carreras afines a los servicios de la fundación.
- Impulsar la digitalización de procesos administrativos usando herramientas de bajo costo o gratuitas, para reducir la carga laboral del personal.
- Se recomienda considerar dentro del plan de gestión de voluntariado aspectos como el perfilamiento de roles, capacitación inicial, sistema de reconocimiento y evaluación.
- Se propone elaborar un mapa de actores clave, para poder impulsar las alianzas estratégicas, mismas que deben formalizarse a través de convenios formales.
- Se recomienda para los planes de capacitación utilizar herramientas digitales como Moodle que faciliten la exposición de contenidos. Además de que esta capacitación debe ser práctica y evaluarse de manera periódica
- Para el proceso de monitoreo, se recomienda utilizar los indicadores establecidos por cada objetivo estratégico.

## Referencias

- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de [https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Programación Macroeconómica Sector Real*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal\\_042025.pdf#:~:text=Con%20base%20en%20estos%20supuestos%2C%20se%20prevé,positivas%20de%201%2C8%25%2C%202%2C2%25%20y%201%2C9%25%2C%20respectivamente.&text=en%20septiembre%20de%202024%20\(1%2C5](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal_042025.pdf#:~:text=Con%20base%20en%20estos%20supuestos%2C%20se%20prevé,positivas%20de%201%2C8%25%2C%202%2C2%25%20y%201%2C9%25%2C%20respectivamente.&text=en%20septiembre%20de%202024%20(1%2C5)
- BBC. (09 de enero de 2024). *El presidente Daniel Noboa declara la existencia de un "conflicto armado interno" en Ecuador y ordena al Ejército restablecer el orden tras varios atentados y la toma de un canal de TV*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/articulos/c3gy2zz03dpo>
- Cáceres, J. (2023). La inteligencia artificial y sus implicaciones en el marketing . *Palermo Business Review* , 39-55.
- Espinoza, M. (2019). *Las Fuerzas de Porter: estrategias luego de su aplicación*. Ecotec.
- Fundación Taporí. (2025). *Misión y Visión*. Obtenido de [www.taporipaladines.com](http://www.taporipaladines.com)
- Gonzalez, P. (2025). *El 36% de las personas en el desempleo en Ecuador nunca ha tenido un trabajo*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/economia/desempleo-ecuador-trabajo-jovenes-101128/>
- INEC. (2025). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2024/Diciembre/202412\\_Boletin\\_pobreza.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2024/Diciembre/202412_Boletin_pobreza.pdf)
- INEC. (2025). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2025/enero/202501\\_Boletin\\_empleo\\_ENEMDU.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2025/enero/202501_Boletin_empleo_ENEMDU.pdf)
- INEC. (2025). *Boletín Técnico IPC N° 01-2025-IPC* . Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2025/Enero/Boletin\\_tecnico\\_01-2025-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2025/Enero/Boletin_tecnico_01-2025-IPC.pdf)
- Lli, C., & Saiz, J. (2016). Emprendimiento y análisis PESTEL de un offshoring de servicios: Una valoración práctica. *Sociedad y utopía: Revista de ciencias sociales*, 84-101.
- Mella, C. (01 de marzo de 2025). *Ecuador se sitúa como el país más violento de América Latina: un asesinato cada hora*. Obtenido de El país: <https://elpais.com/america/2025-03-02/ecuador-se-situa-como-el-pais-mas-violento-de-america-latina-un-asesinato-cada-hora.html>
- Narváez, M. (2021). *Plan Estratégico para la empresa Casa Latina*. Universidad del Azuay.

- Pardiñas, S. (2020). *Inteligencia Artificial: un estudio de su impacto en la sociedad*. Universidad de Coruña.
- Pineda, M., & Cortés, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional. *Espacios*, 39(37), 1-16.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México D.F: Editorial Continental.
- Presidencia del Ecuador. (2017). *Reglamento personalidad jurídica organizaciones sociales*. Obtenido de [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento\\_Reglamento-Otorgamiento-Personalidad-Jurídica-Organizaciones-Sociales.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Reglamento-Otorgamiento-Personalidad-Jurídica-Organizaciones-Sociales.pdf)
- Ruiz, E. (2023). Avances y desafíos de la inteligencia artificial en el mundo laboral. Una visión desde el sector público y privado. *Cielo Laboral*, 1-5.
- Sánchez, A. (2021). *Emprendimiento, ideas de negocio con modelo Canvas*. Universidad Espiritu Santo.
- Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. (12 de marzo de 2025). *Presidente Daniel Noboa anuncia plan para la reactivación económica de los ecuatorianos*. Obtenido de <https://www.comunicacion.gob.ec/presidente-daniel-noboa-anuncia-plan-para-la-reactivacion-economica-de-los-ecuatorianos/>
- Valdez, S. (2024). *Propuesta de un plan estratégico con enfoque de crecimiento y estabilización de la empresa Automatización y Control Ingelcom Cía. Ltda*. PUCE.
- Vallejo, L. (2016). *Marketing en productos y servicios*. Chimborazo: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.