

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**TRABAJO DIRIGIDO**

**“FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LA FUNDACION TEKOKAVI”**

**POSTULANTES:**

**SANDRA APAZA GOMEZ**

**EDITH AMPARO MAMANI TORREZ**

**TUTOR ACADÉMICO: LIC. ÁNGEL QUISBERT BLANCO**

**TUTOR INSTITUCIONAL: LIC. JAIME HECTOR AYRA**

**La Paz – Bolivia**  
**2018**



## **AGRADECIMIENTO**

*Nosotras agradecemos a todas las personas que colaboraron en el desarrollo del presente trabajo.*

- ✓ *DIOS, por la vida, por lo material y espiritual.*
- ✓ *A nuestras Familias por su apoyo incondicional.*
- ✓ *A DOCENTES de La Carrera de Administración de Empresas, por compartir sus conocimientos y experiencia en la formación académica.*
- ✓ *Nuestro TUTOR Lic. Ángel Quisbert Blanco, por su tiempo, su preocupación y guía durante el seguimiento del presente trabajo hasta su conclusión del mismo.*
- ✓ *Al tutor institucional de la Fundación TEKO KAVI Lic. Jaime Héctor Ayra, quien nos ha colaborado y orientado en la elaboración del Trabajo Dirigido, brindando todo su apoyo, experiencia y conocimiento.*

*Muchas Gracias*

*Sandra Apaza Gomez  
Edith Amparo Mamani Torrez*

## *DEDICATORIA*

*El presente trabajo va dedicado a nuestras familias,  
por todo el apoyo moral y económico para el logro de  
nuestra formación Académica y sobre todo a DIOS*

*Sandra Apaza Gomez*

*Edith Amparo Mamani Torrez*

## **RESUMEN**

Este documento se constituye en el resultado de un análisis de la realidad interna y del entorno en que la Fundación TEKO KAVI desarrolla sus actividades, reconociendo sus aciertos y fortalezas, las debilidades y dificultades con las que se enfrenta; pero además considera las oportunidades que puede aprovechar y las amenazas que debe enfrentar.

Su contenido traduce importantes y fundamentales contribuciones basadas en un análisis objetivo y crítico que ha permitido formular su misión institucional, una visión del futuro traducida en legítimas aspiraciones de cambio de la imagen institucional, todo ello cimentado en la aplicación de principios y valores que regirán su conducta interna y ante la sociedad civil.

El objetivo central del presente Trabajo Dirigido, es el de proporcionar a la Fundación TEKO KAVI un instrumento de gestión que señale y oriente los esfuerzos para la implementación de acciones y recursos financieros y no financieros dirigidos al cumplimiento de sus funciones y atribuciones en el marco de la nueva Constitución Política del Estado y las normativas que rigen en el sector de las ONGs en el país. En este sentido, proyectar y señalar la ruta por la cual se quiere recorrer para alcanzar la meta ideal, constituye el principal rumbo por el cual los esfuerzos deben orientarse.

Este proceso de planificación estratégica fue posible a partir del compromiso efectivo del Directorio de la empresa y del personal técnico y administrativo de las distintas áreas que, en conjunto son capaces de enfrentar con firmeza los retos que permitan desarrollar acciones sinérgicas de mayor impacto en respuesta a las exigencias de la sociedad.

Con las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se ha procedido a la formulación de las estratégicas FA, FO, DO Y DA.

Una vez que se concluye con el proceso de elaboración del PEI, y para que lo planificado realmente se ejecute, queda la tarea de gestionar su implementación, que requiere de un compromiso efectivo y explícito de todo el personal de la de la Fundación TEKO KAVI. Para tal efecto, se requiere de condiciones de liderazgo para movilizar recursos humanos, materiales y financieros en función de los objetivos definidos en el plan

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
ASPECTOS GENERALES.....	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Planteamiento del Problema.....	5
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4. Resultados.....	7
1.5. Alcances de la Intervención.....	8
CAPÍTULO II.....	9
REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	9
2.1. Referencias Teórico-Conceptuales.....	9
2.1.1. Administración estratégica.....	9
2.1.2. Proceso de la administración estratégica.....	9
2.1.3. Método FODA.....	12
2.1.4. El Octágono.....	14
2.1.5. Planificación Estratégica.....	17
2.1.6. Tipos de Estrategia.....	17
2.1.7. Chequeo de Salud de Gerencia Financiera de Mango en una ONGs.....	18
2.1.8. Proyecto.....	19
2.2. Trabajos Previos.....	21
2.3. Referencias Organizacionales y Legales.....	21
2.3.1. Marco Institucional.....	21
2.3.2. Referencias Legales.....	29
CAPÍTULO III.....	37
METODOLOGIA DE LA INTERVENCIÓN.....	37
3.1. Tipo de Intervención.....	37
3.1.1 Método Descriptivo.....	37
3.2. Universo o Población de Estudio.....	38
3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra.....	38
3.4. Selección de Métodos y Técnicas.....	40

3.4.1. Métodos de Investigación .....	40
3.4.2. Técnicas de Información .....	41
3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información .....	43
3.5.1. Cuestionario .....	43
3.5.2. Recolección y ordenamiento de la información .....	43
3.5.3 Fuentes de Información .....	44
CAPÍTULO IV .....	46
RESULTADOS (DIAGNOSTICO DE LA FUNDACION) .....	46
4.1. Introducción.....	46
4.2. Análisis (FODA).....	47
4.2.1. Análisis del Contexto Interno (Micro-Entorno) .....	48
4.2.2. Análisis del Contexto Externo (Macro-Entorno).....	53
CAPÍTULO V .....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	59
5.1. Conclusiones.....	59
5.2. Recomendaciones.....	60
CAPITULO VI .....	61
PROPUESTA.....	61
6.1.  Introducción.....	61
6.1.1. Objetivo General .....	61
6.1.2.  Objetivos Específicos.....	61
6.2.  Formulación de las Estrategias .....	62
6.2.1. Matriz F.O.D.A. ....	62
6.2.2.  Conclusiones.....	66
6.3. Despliegue de la Planificación estratégica .....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS.....	72



## “FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA FUNDACION TEKO KAVI”

### INTRODUCCIÓN

La fundación TEKO KAVI es una organización autónoma, de derecho privado sin fines de lucro, con base en Bolivia, que se establece en mayo 2010. Teko Kavi nace de la inquietud de algunos profesionales comprometidos con la sociedad civil y el medio ambiente, quienes desde diversas perspectivas buscan contribuir a mejorar la calidad de vida de los Bolivianos.

En lengua Chiriguana, TEKO KAVI significa “Vida Buena”, que representa una nueva visión del desarrollo que se quiere lograr. Esta visión plantea la armonía en la vida del ser humano con su entorno social y natural, tomando en cuenta nuestra sociedad plural y nuestra diversidad natural en Bolivia. Nuestra prioridad es trabajar en áreas donde existan mayores limitaciones sociales y económicas así como mayor vulnerabilidad en temas educativos y medio ambiente.

La misión de TEKO KAVI es:

“contribuir al desarrollo de la población boliviana con menores oportunidades para con los derechos universales y con los derechos fundamentales según la norma jurídica vigente del Estado Plurinacional de Bolivia para mejorar su calidad de vida y alcanzar el vivir bien, fortaleciendo capacidades de participación, organización e inclusión en el nuevo Estado Plurinacional , a través de programas y proyectos con énfasis en educación, medio ambiente, recursos naturales, producción, derechos, cultura, salud y asentamientos humanos en Bolivia.”

La estructura organizacional de TEKO KAVI, responde a un sistema matricial, donde los equipos de trabajo son conformados multidisciplinariamente, con el objetivo de alcanzar resultados en el tiempo establecido, con la calidad óptima y bajo el presupuesto asignado. Esta estructura, nos permite optimizar los recursos

materiales y humanos con los que contamos, y “obtener lo mejor” de cada participante.

Los recursos materiales y equipamiento con el que contamos, permite encarar de manera efectiva y eficiente los proyectos que emprendemos.

La Fundación TEKO KAVI, tiene como objetivo general desarrollar condiciones que permitan mejorar la calidad de vida de la población boliviana, proponiendo y ejecutando programas y proyectos específicos, gestionando y administrando recursos financieros, construyendo sinergias y alianzas institucionales, incidiendo en políticas públicas, fortaleciendo capacidades en actores clave, todo ello en el marco del vivir bien y del desarrollo sustentable.

TEKO KAVI ha comenzado su trabajo con profesionales comprometidos en una anterior ONG, desde 1989, que por diferentes motivos institucionales han decidido crear una nueva con bases sólidas, democráticas y transparentes y con una base social de trabajo con poblaciones marginadas.

TEKO KAVI ha priorizado el acompañamiento a organizaciones y redes de poblaciones marginadas, formando alianzas con actores tanto gubernamentales como no gubernamentales. TEKO KAVI tiene una amplia experiencia en el trabajo con estos grupos vulnerables y en capacitación con metodologías novedosas en la evaluación, monitoreo y sistematización de experiencias e incidencia en políticas públicas, trabaja con ellos con convenios interinstitucionales con una comunicación fluida. La estrategia de trabajo de TEKO KAVI es escuchar las voces de las poblaciones con las que trabaja y que ellos sean los verdaderos protagonistas de su trabajo.

La Fundación TEKO KAVI ha ejecutado e intervenido en diferentes proyectos y ha logrado realizar diferentes evaluaciones de proyectos y al mismo tiempo la sistematización de varios proyectos.



Los miembros de TEKO KAVI están elaborando diferentes actividades de forma constante en proyectos de diferentes características, con diferentes poblaciones y la sistematización de varios proyectos sociales.

La fundación TEKO KAVI, en la actualidad se encuentra desarrollando proyectos de educación en el área rural del departamento de La Paz, en el área medio ambiental en el sector de Rurrenabaque Beni y desarrollando capacitaciones a personas vulnerables de todo el territorio nacional con proyectos que se encuentran enmarcados en el vivir bien.

El objetivo central del presente Trabajo Dirigido, es el de proporcionar a la institución TEKO KAVI un instrumento de gestión que señale y oriente los esfuerzos para la implementación de acciones y recursos financieros y no financieros dirigidos al cumplimiento de sus funciones y atribuciones en el marco de la nueva Constitución Política del Estado y las normativas que rigen la actividad de las ONGs y fundaciones en el país. En este sentido, proyectar y señalar la ruta por la cual se quiere recorrer para alcanzar la meta ideal, constituye el principal rumbo por el cual los esfuerzos deben orientarse.

Se diseñará un plan estratégico institucional para que la fundación TEKO KAVI haga posible a partir del compromiso efectivo de los directivos de la fundación y del personal técnico y administrativo de las distintas áreas que, en conjunto sean capaces de enfrentar con firmeza los retos que permitan desarrollar acciones sinérgicas de mayor impacto en respuesta a las exigencias de la sociedad.

Una vez que se concluya con el proceso de elaboración del PEI, y para que lo planificado realmente se ejecute, queda la tarea de gestionar su implementación, que requiere de un compromiso efectivo y explícito de todo el personal de la fundación TEKO KAVI. Para tal efecto, se requiere de condiciones de liderazgo para movilizar recursos humanos, materiales y financieros en función de los objetivos definidos en el plan.

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1. Antecedentes

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) y fundaciones son organizaciones civiles, sin vínculos con estructuras de gobierno ni fines de lucro; surgen por motivaciones populares, por la iniciativa de un grupo de personas y tienen como objetivo y razón de ser, lograr un fin determinado de interés social. Están abiertas a la participación ciudadana, poseen categoría de entidad jurídica y muchas de ellas tienen una fuerte presencia en el debate social. Han sido reconocidas por organismos internacionales, entre los que se encuentra las Naciones Unidas. Dentro de su accionar cumplen un rol importante y con distintos grados de acierto, en la difusión y la educación no formal vinculada a sus objetivos y propósitos. Asumen, en forma activa, el papel de denunciantes de situaciones irregulares ante la opinión pública, la justicia y organismos estatales nacionales e internacionales y ejercen el derecho de peticionar a las autoridades.

Muchas de ellas cuentan entre sus participantes a científicos e investigadores, que brindan sus conocimientos temáticos a la causa y accionar que las moviliza.

Son numerosas las ONG en el mundo, dedicadas a la problemática del ambiente en su sentido más amplio. En términos generales, sus acciones están dirigidas a la defensa y protección dentro de las siguientes temáticas:

- Comunidades aborígenes, su identidad cultural, derechos, necesidades y lugar en la sociedad.
- Sectores sociales y minorías desprotegidas, marginadas y vulnerables, sobre todo aquellas vinculadas a la infancia y a ciertas enfermedades (SIDA).
- Comunidades en períodos de guerra o catástrofe.

- Patrimonio natural y cultural de la humanidad.
- Especies biológicas (fauna y flora) en peligro de extinción.
- El ambiente en general frente a la contaminación y sus efectos.

El surgimiento de este nuevo tipo de organización ciudadana probablemente se deba, en parte, a la magnitud que han adquirido muchos de los problemas dentro de las temáticas referidas y al retroceso que los estados modernos han realizado en muchas de sus funciones sociales y de control.

Si bien las ONGs y Fundaciones cumplen en varios casos adecuadamente sus intenciones, no debe olvidarse que uno de los roles fundamentales del estado y parte de su razón de ser, es justamente hacerse cargo en forma responsable, de los problemas sociales y del patrimonio cultural y natural de la comunidad a la que sirve. Esta función indelegable debe ser enfáticamente recordada y exigida por la ciudadanía a través de todas las vías de participación disponibles.

La fundación TEKO KAVI fue creada el año 2010 con el fin de desarrollar condiciones que permitan mejorar la calidad de vida de la población boliviana, proponiendo y ejecutando programas y proyectos específicos, gestionando y administrando recursos financieros, construyendo sinergias y alianzas institucionales, incidiendo en políticas públicas, fortaleciendo capacidades en actores clave, todo ello en el marco del vivir bien y del desarrollo sustentable del país.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

La fundación TEKO KAVI, como institución en crecimiento, debe responder a las exigencias cada vez mayores de la población, el no contar con un plan estratégico que le permita adecuar su funcionamiento a la nueva dinámica que plantea el entorno institucional, económico y social como fundación para incidir con mayor

precisión dentro del entorno con el que trabaja: profesores, niños, padres de familia, personas con discapacidad, conservación del medio ambiente, etc.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por la fundación en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Las ONGs (Organizaciones No Gubernamentales) y fundaciones realizan las funciones que el Estado ha hecho a un lado o no son prioritarios para ellos, una ONG o fundación de alcance global que se ocupa de temas generales (asistencia humanitaria, educación, entre otros). Tal es el caso de la fundación TEKO KAVI que su objetivo general es desarrollar condiciones que permitan mejorar la calidad de vida de la población boliviana, proponiendo y ejecutando programas y proyectos específicos, gestionando y administrando recursos financieros, construyendo sinergias y alianzas institucionales, incidiendo en políticas públicas, fortaleciendo capacidades en actores clave, todo ello en el marco del vivir bien y del desarrollo sustentable del país.

La fundación TEKO KAVI gracias a su eficiencia por mejorar la calidad de vida de población boliviana proponiendo y ejecutando programas y proyectos va en crecimiento contribuyendo a las políticas públicas del país. Por tanto, se hace necesario plantear un Plan estratégico institucional para el fortalecimiento de la Fundación TEKO KAVI, que responda a la nueva dinámica que va experimentando la institución para el crecimiento y sostenibilidad de la fundación.

La fundación cuenta con un área administrativa, área de proyectos, área de voluntarios, los mismos que deben adecuar su funcionamiento dentro de una estrategia de fortalecimiento capaz de llevar a la fundación al logro de sus objetivos económicos y sociales.

¿En qué medida beneficiará la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2018-2021 a la Fundación TEKO KAVI en su desarrollo para cumplir sus objetivos y metas de sus proyectos?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Formular un Plan Estratégico para el fortalecimiento institucional de la fundación TEKO KAVI en el marco de las estrategias aplicadas al entorno Boliviano, con el fin de fortalecer capacidades locales y satisfacer sus necesidades sociales.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar las líneas de acción utilizando la metodología FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Analizar los antecedentes de la empresa, con el fin de mejorar la misión, visión, objetivos estratégicos y resultados que se formulen en el PEI.
- Implementar tecnologías de información y comunicación para tener mayor incidencia en la población.

### **1.4. Resultados**

- Se realiza el análisis de la fundación utilizando la metodología FODA.
- Se analizan los antecedentes de la fundación de manera objetiva y se mejoran las políticas institucionales.
- Se recomienda a la fundación la implementación de tecnologías de información y comunicación para tomar acciones a mediano y largo plazo llegando de esta manera a mayor población posible.

## 1.5. Alcances de la Intervención

Para la propuesta del plan estratégico institucional se tomará en cuenta los siguientes alcances:

### **Alcance Geográfico**

- ✚ El presente trabajo de investigación se limita especialmente al área rural del territorio Boliviano como ser niños en edad escolar, personas con discapacidad y mujeres en situación de vulnerabilidad.

### **Alcance Institucional**

- ✚ En el ámbito institucional se toma en cuenta todas las oficinas descentralizadas de la fundación TEKO KAVI, organismos financiadores internacionales y contrapartes locales.

### **Alcance temporal**

- ✚ Para el siguiente trabajo se elaborará el Plan Estratégico Institucional de las gestiones 2018 – 2021.

### **Alcance temático**

- ✚ El alcance temático del presente trabajo de investigación se sustenta en la malla curricular de la carrera de Administración de Empresas (UMSA), Así como guía las normas básicas del sistema nacional de planificación del VIPFE



## CAPÍTULO II

### REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

#### 2.1. Referencias Teórico-Conceptuales

##### 2.1.1. Administración estratégica

Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno, la formulación de una estrategia (planificación estratégica a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.

Por tanto la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como la planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (Wheelen)<sup>1</sup>

##### 2.1.2. Proceso de la administración estratégica

Consta de cuatro elementos básicos:

###### a) Análisis ambiental

Implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla es a través del análisis FODA.

---

<sup>1</sup> Tomas L. Wheelen, Administración Estratégica y Políticas de Negocio, 2007

## b) Formulación de la estrategia

Es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA) Incluye la definición de misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

**Misión.-** es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve. También incluye los valores y la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados. (Wheelen)<sup>2</sup>

**Visión.-** es la imagen que la organización tiene respecto de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión adecuada de sí misma, de los recursos de que se dispone, del tipo de relación que se desea mantener con sus clientes y mercados, de cómo satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar. (Chiavenato, 2002)<sup>3</sup>

**Objetivos.-** Son los resultados finales de la actividad planificada. Se debe establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización.

---

<sup>2</sup> Tomas L. Wheelen, Administración Estratégica y Políticas de Negocio, 2007

<sup>3</sup> CHIAVENATO Idalberto, " Introducción a la Teoría General de la Administración", 2002



**Políticas.-** es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, objetivos y las estrategias de la corporación. (Wheelen)<sup>4</sup>

**Valores.-** le dan rectitud al camino de la visión, para hacer que la misma valga la pena y para darle sentido al trabajo que se realiza en la organización.

### c) Implementación de la estrategia

Es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización. Los administradores de niveles medio e inferior conducen la implementación de la estrategia con la supervisión de la administración de alto nivel, implica la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.

**Programa.-** es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción.

**Presupuesto.-** es una declaración de los programas de una corporación en relación con el dinero requerido. Los presupuestos que se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa.

**Procedimiento.-** constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o un trabajo en

---

<sup>4</sup> Tomas L. Wheelen, Administración Estratégica y Políticas de Negocio, 2007



particular. Enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la corporación.

#### d) **Evaluación y control**

Es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Los administradores de todos los niveles utilizan la información que obtiene para tomar medidas correctivas y resolver problemas.

**Rendimiento.-** es el resultado final de las actividades. Incluye los resultados reales del proceso de administración estratégica. (Wheelen)<sup>5</sup>

#### 2.1.3. Método FODA

El FODA es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

La aplicación de este método es muy sencilla. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización - contexto, otros actores, etc. (Koontz Harold, 1994).<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Tomas L. Wheelen, Administración Estratégica y Políticas de Negocio, 2007

<sup>6</sup> Koontz Harold, Administración una perspectiva Global y Empresarial, 1994



- **Oportunidades**

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

- **Amenazas**

Eventos, hechos y tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

- **Fortalezas**

Son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

- **Debilidades**

Son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

Esta matriz es un importante instrumento que ayuda a los gerentes a definir cuatro tipos de estrategias:

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b>  (FO) Usar las fortalezas internas para aprovechar la ventaja de las oportunidades que ofrece el entorno.	<b>ESTRATEGIA ADAPTATIVA</b>  (DO) Se pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>  (FA) Usar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.	<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA</b>  (DA) Son tácticas de defensa donde se busca minimizar las debilidades internas y evitar amenazas externas.

ILUSTRACIÓN 1 MATRIZ F.O.D.A.

(Fuente: Koontz Harold, 1994)

El objetivo de esta matriz no está en seleccionar ni determinar las estrategias que son mejores para la empresa, es por esto que no todas las estrategias generadas por esta matriz deben obligatoriamente ser seleccionadas para su aplicación.

#### 2.1.4. El Octágono

El Octágono se basa en la idea de que es posible obtener un perfil del grado de desarrollo y de las capacidades de una organización a partir de la evaluación sistemática de cuatro aspectos fundamentales de ésta:

- La base organizacional constituida por los objetivos de la organización y la estructura que la sustenta.
- Actividades de la organización con sus grupos beneficiarios o para los mismos, lo que en inglés se denomina output, es decir resultados (Atención! No confundir con los efectos producidos por el accionar de la organización, los cuales no pueden evaluarse con el Octágono).
- Capacidad de la organización para llevar adelante sus actividades en lo que respecta a competencia profesional, disponibilidad de fondos y sistema administrativo.
- Relaciones de la organización con los beneficiarios / destinatarios de su actividad y con otros actores de la sociedad.

El Octágono, además de ser una herramienta para analizar, sencilla y rápidamente, las fortalezas y debilidades de una organización, también permite identificar las medidas necesarias para hacer más eficiente su trabajo. Si este tipo de análisis se realiza sistemáticamente y en el transcurso de varios años, facilitará el seguimiento de los cambios que se vayan produciendo en la organización. De esta manera el Octágono se utiliza tanto para estudios de línea basal 3 como para medir cambios y resultados en el desarrollo interno de la organización durante un período determinado de tiempo.

El método del Octágono permite medir el desarrollo propio de la organización, no así los resultados de un proyecto determinado, es decir no se pueden medir los efectos del trabajo de la organización con o para los beneficiarios / destinatarios de su actividad. Esta limitación es totalmente intencional.

El Octágono también puede servir de apoyo ante esfuerzos mayores de desarrollo organizativo. Siendo que con su aplicación se puede obtener una imagen general de los aspectos fundamentales de una organización, se lo puede utilizar, por ejemplo, como punto de partida para un diálogo entre el personal o la directiva de la organización. Cabe aclarar que el Octágono tiene ciertas limitaciones como herramienta para generar un desarrollo organizacional. En este caso se requieren herramientas específicas.

### ¿Cómo se trabaja con el Octágono?

El Octágono consiste en analizar los cuatro aspectos fundamentales de una organización en base a ocho variables:

#### **Base organizacional:**

1. **Identidad:** La organización expresa los principios básicos que la sustentan, su visión y misión, alrededor de los cuales se articula su razón de ser.
2. **Estructura:** La dirección y la distribución de las tareas y responsabilidades de la organización es clara y explícita.

#### **Actividad de la organización – resultado:**

3. **Producción de actividades:** Capacidad de la organización para planificar e implementar las actividades planificadas.
4. **Relevancia de las actividades:** El contenido y la forma de trabajo de la organización es relevante y consecuente con las visiones y los objetivos de ésta.

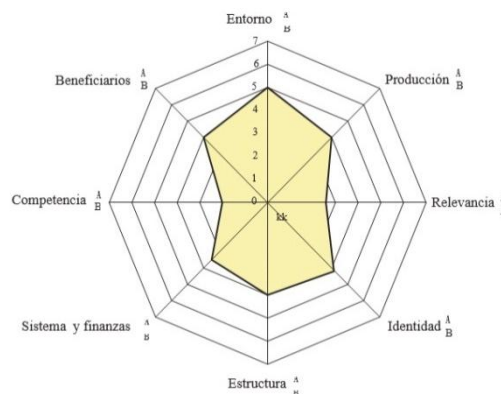
**✚ Capacidad de desarrollo de la organización:**

- 5. Competencia: El personal voluntario, los empleados y la directiva tienen la capacidad y las calificaciones necesarias para llevar adelante y desarrollar los objetivos y las visiones de la organización.
- 6. Sistema y finanzas: La organización tiene los recursos económicos y las rutinas administrativas necesarias para desarrollar sus actividades.

**✚ Relaciones de la organización**

- 7. Beneficiarios: La organización tiene inserción en los grupos beneficiarios / destinatarios de su actividad. Tanto la opinión de los beneficiarios como la demanda de sus actividades le dan legitimidad a la organización.
- 8. Entorno: La organización tiene inserción en la sociedad y tiene posibilidades de conseguir apoyo para sus visiones y los objetivos de su actividad.

Estas ocho variables forman un octágono. Cada variable se califica, en base a una escala del 1 al 7, respondiendo a dos afirmaciones o preguntas. Una vez analizadas y calificadas todas las variables, los puntajes promedios se transfieren a una hoja de cálculo o matriz del programa Excel y se obtendrá automáticamente el perfil de desarrollo de la organización en forma de un octágono.



**ILUSTRACIÓN 2:** INSTRUMENTO PARA EVALUAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS ONG. (Fuente: ASDI – DIVISION PARA LAS ONG, 2003)



### 2.1.5. Planificación Estratégica

Proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe la organización, que hace y como lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años. (Wheelen).<sup>7</sup>

### 2.1.6. Tipos de Estrategia

#### **Estrategia corporativa**

Describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos. Por lo general concuerda con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción.

#### **Estrategia de negocios**

Ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio. Desde otro punto de vista las estrategias de negocio se agrupan en dos categorías generales: Estrategias competitivas y cooperativas.

#### **Estrategia funcional**

Es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva. (Wheelen)

---

<sup>7</sup> Tomas L. Wheelen, Administración Estratégica y Políticas de Negocio, 2007

### **2.1.7. Chequeo de Salud de Gerencia Financiera de Mango en una ONGs**

El Chequeo de Salud Financiero de Mango está diseñado como una ayuda práctica para el personal de ONG's, particularmente, para pequeñas y medianas organizaciones (u oficinas de diferentes países), no así para oficinas centrales de organizaciones internacionales.

El Chequeo de Salud puede ser usado por cualquier miembro del personal técnico o un administrativo. No se necesitan habilidades financieras especiales para completarlo ya que incluye explicaciones de cada sección y un glosario de la jerga financiera usada.

El Chequeo de Salud de MANGO sólo le proveerá de un diagnóstico general de la salud de la gerencia financiera en su organización. No es una lista exhaustiva de todos los aspectos de la gerencia financiera. No es una auditoria y no describe una serie estándar de procedimientos los cuales siempre serán completamente relevantes en cada situación.

Cada organización es diferente y los sistemas de gerencia financiera deben reflejar esto. El dicho “una talla le hace a todo” nunca funcionará; lo importante para una organización, puede que no lo sea para otra.

Los aspectos claves para una buena práctica, la mayor parte del tiempo, son los mismos para la mayoría de las ONG's. Este “Chequeo de Salud” se concentra en esos aspectos claves como los pilares fundamentales de una buena práctica.

#### **✚ El uso del “Chequeo de Salud” de Mango**

El “Chequeo de Salud” es una serie de 50 declaraciones. Simplemente discuta estas declaraciones con los miembros relevantes del personal y

registre si cada una es “siempre cierto”, “casi siempre cierto”, “algunas veces cierto” o “nunca cierto” en la organización.

Las respuestas tienen su explicación y el siguiente puntaje:

Respuesta	Explicación	Puntaje
Siempre cierto	Cierto en un 100% del tiempo	5
Casi siempre cierto	Cierto en más del 80% del tiempo	4
Algunas veces cierto	Cierto entre el 20 y 80% del tiempo	1
Nunca cierto	Cierto en menos del 20% del tiempo	0

Los puntajes están escritos junto a cada declaración. Encierre su puntaje para cada declaración en el Chequeo de Salud y sume los puntajes que asignó a cada sección. Eso es todo! Luego, al comparar los puntajes con la tabla en la página de “Interpretando su puntaje” usted será capaz de decir cuan saludable es su gerencia financiera.

Tal vez necesite involucrar a varios miembros del personal en el proceso de completar este Chequeo de Salud. Generalmente, es apropiado completar este Chequeo de Salud con el Director Ejecutivo y el Director de Finanzas; o puede completarlo a lo largo de un Taller (aproximadamente 2 horas) o en una serie de reuniones de uno-a-uno.

### 2.1.8. Proyecto

Un proyecto descrito de forma general es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad. Los proyectos surgen de las necesidades individuales y colectivas, las que se deben satisfacer a través de una adecuada asignación de los recursos, teniendo en cuenta la realidad social, cultural y política en la que pretende desarrollarse.

Un proyecto es la documentación que se elabora para la ejecución de una iniciativa, con previsión de todos los detalles necesarios para su logro. Resultan necesarios en diversos campos profesionales, como en la ejecución de obras públicas, el diseño y la organización industrial, o la planificación económica, ambiental y territorial.

Un proyecto es un conjunto de actividades estructuradas para satisfacer una necesidad en la forma de productos o servicios. Un proyecto de inversión se define como “un plan que si se le asignan determinados recursos de capital y se le proporcionan insumos de diversos tipos, podrá producir un bien o servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general. (Marcial, 2006).<sup>8</sup>

**Alcance de los Proyectos**



**Ilustración 3: ALCANCE DE LOS PROYECTOS**

(Fuente: Marcial, 2006)

<sup>8</sup> Marcial Córdova Padilla, Formulación y Evaluación de Proyectos, 2006

## 2.2. Trabajos Previos

No existen trabajos previos que se hayan realizado en la Fundación

## 2.3. Referencias Organizacionales y Legales

### 2.3.1. Marco Institucional

A continuación se señalan las características de la Fundación TEKO KAVI, sus inicios como Fundación, lugar donde se encuentra ubicada, el entorno en el que se mueve y su funcionamiento.

#### **Reseña Histórica**

La Fundación Teko Kavi que significa "vida buena" en la lengua indígena Guaraní, inicia sus actividades en Marzo 2010 con el objetivo de ayudar a buscar la "vida buena" para sus beneficiarios con los que trabaja a través de la implementación y desarrollo de propuestas y modelos de aprendizaje social que son sensibles y respetuosos con los diferentes grupos de la población y con la diversidad natural. Teko Kavi está trabajando con poblaciones vulnerables y en áreas con grandes limitaciones sociales, económicas, institucionales y educativas, pero con gran potencial cultural y en valores naturales.

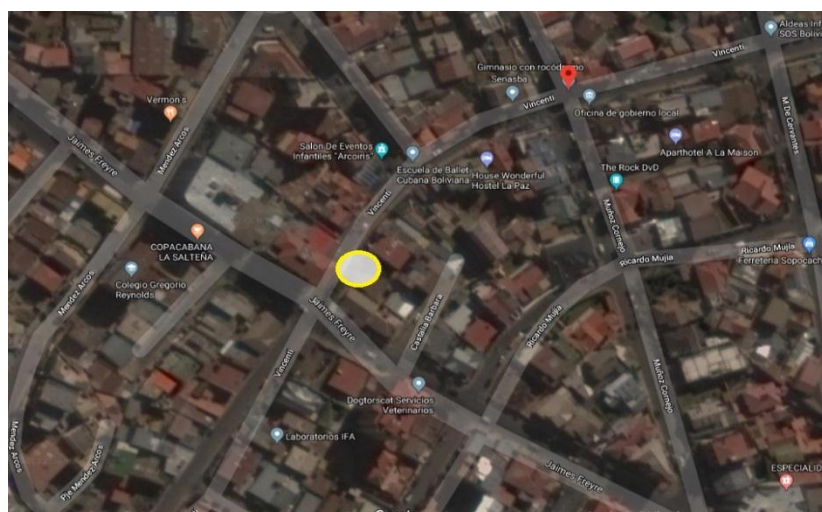
El objetivo general de Fundación Teko Kavi es el de desarrollar condiciones que permitan mejorar la calidad de vida de la población boliviana, proponiendo y ejecutando programas y proyectos específicos, gestionando y administrando recursos financieros, construyendo sinergias y alianzas institucionales, incidiendo en políticas públicas, fortaleciendo capacidades en actores clave, todo ello en el marco del Vivir Bien y del desarrollo sustentable.

La Fundación Teko Kavi tiene como finalidad el de contribuir al desarrollo de la población boliviana con menores oportunidades, con énfasis con mujeres, personas con discapacidad e indígenas, para una estrecha relación con los derechos universales y con los derechos fundamentales según la norma

jurídica vigente en el Estado Plurinacional de Bolivia, mejorar su calidad de vida y alcanzar el Vivir Bien, fortaleciendo capacidades de participación, organización e inclusión en el nuevo Estado Plurinacional, a través de programas y proyectos con énfasis en educación, medio ambiente, recursos naturales, producción, derechos, cultura, salud y asentamientos humanos.

### Localización Geográfica

La Fundación TEKOKAVI su oficina matriz se encuentra en la Calle Vincenti Nro. 981 entre Jaimes Freyre y Luis Crespo de la Zona de Sopocachi de la Ciudad de La Paz – Bolivia.





## Fundaciones en Bolivia

Bolivia, país pluricultural y multiétnico, históricamente ha tenido una sociedad civil vigorosa, activa, participante y movilizadora, a la vez que tan dispersa, desagregada y heterogénea, como lo diversa que es la propia sociedad boliviana. La sociedad civil organizada en Bolivia tiene un concepto amplio, que comprende diversos actores y diferentes niveles de complejidad institucional: desde los movimientos sociales, organizaciones indígenas, campesinas y comunitarias, gremios, sindicatos, cámaras empresariales, asociaciones de productores, colegios profesionales, comités cívicos, juntas de vecinos, organizaciones de base, así como las asociaciones y fundaciones, éstas últimas también conocidas como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), a las que nos referiremos específicamente en este trabajo.

Como fenómeno social, las ONG's y Fundaciones son un producto de la democracia contemporánea. A partir de los años 70s surgieron varias de ellas con la motivación política de dar voz pública y defender los derechos civiles frente a los gobiernos autoritarios y dictatoriales. En los 80s, ante la ausencia y retraimiento del Estado, se expanden hacia tareas asistenciales de desarrollo social e iniciativas de generación de ingresos. En la década siguiente -bajo la premisa de tener por sentada una democracia estable, muchas de ellas reorientan su labor hacia la promoción de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, de las poblaciones más necesitadas y desfavorecidas, buscando paliar y compensar, particularmente a nivel local, el impacto de las reformas económicas de mercado que vivió el país. En el último tiempo, las ONG buscan acompañar el proceso de cambio político que vive el país, desde distintas esferas, unas coadyuvando a la implementación de políticas públicas, prestando servicios de asistencia social, difundiendo las reformas, algunas promoviendo el diálogo democrático intercultural y el desarrollo indígena, otras monitoreando propositivamente el desarrollo del proceso.

## **Objetivo de las Fundaciones**

En los últimos años, Bolivia ha estado atravesando un momento histórico de cambio político, complejo, intenso y crítico, con múltiples tensiones y cargado de desafíos. Luego de un largo, difícil y conflictivo proceso constituyente, el 25 de enero de 2009 el pueblo boliviano con su voto aprobó en referéndum nacional una Nueva Constitución Política del Estado, que introduce un conjunto de reformas institucionales en la organización del Estado. Así, Bolivia, como Estado Unitario y Plurinacional, está transitando de un modelo democrático representativo y republicano, hacia un sistema de gobierno basado además en la democracia directa, participativa y comunitaria.

Una de las innovaciones del nuevo texto constitucional son los artículos 241 y 242, que definen un régimen de participación y control social en todos los niveles de Estado, cuyo alcance constituye un avance en términos de fortalecer la participación responsable de la sociedad civil organizada y de abrir espacios institucionalizados en el Estado para asegurar y canalizar esa participación de las fuerzas vivas de la sociedad.

Según la legislación civil boliviana, existen dos formas jurídicas o tipos organizativos que pueden asumir las ONG en su carácter de personas colectivas de derecho privado sin fines de lucro:

Fundación, que tiene por objetivo afectar bienes, por la voluntad de una o más personas, a un fin especial no lucrativo.

Asociación, es aquella que se origina a partir de la convención de dos o más personas, quienes deciden asociarse entre ellas para emprender en forma conjunta una actividad sin fines de lucro, de bien común. Es decir, es la entidad que agrupa a personas en torno a un fin especial no lucrativo.



## **Nexo con el Gobierno**

Autoridades Reguladoras:

- ❖ Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE), dependiente del Ministerio de Hacienda, llevar el Registro Nacional de Organizaciones no Gubernamentales.
- ❖ Ministerio de Planificación del Desarrollo, atribuyéndole la competencia de “llevar el Registro Nacional de Organizaciones No Gubernamentales, coordinar con los Ministerios competentes la relación de estas instituciones con el gobierno y desarrollar una normativa regulatoria
- ❖ Gobierno Interno: De conformidad al Código Civil, las personas colectivas, como las fundaciones y asociaciones civiles, tienen capacidad jurídica de obrar dentro de los límites fijados por los fines que determinaron su constitución en sus Estatutos aprobados por sus miembros. Los estatutos deben indicar las normas para el manejo o administración de su patrimonio; no existiendo un modelo de organización o de estructura obligatorio para las organizaciones de este tipo.
- ❖ Informes Para llevar a cabo la inscripción en el registro de ONGs, éstas deben llenar un formulario del Sistema de Información que permite sistematizar los datos. Toda la información proporcionada, de acuerdo al Decreto Supremo N° 22409.
- ❖ Ministerio de Planeamiento y Coordinación, a través de la Subsecretaría de Política Social y en coordinación con los ministerios del ramo respectivos.
- ❖ Servicio Nacional de Impuestos Internos.
- ❖ Financiación del Gobierno: Respecto a los recursos públicos, si bien las ONG's no reciben o acceden de manera directa a recursos públicos de subvención para su fortalecimiento en el país, el Gobierno

ha establecido la existencia de algunos fondos de financiamiento estatal, aunque fundamentalmente conformados con recursos provenientes de la cooperación internacional destinados a financiar pequeños proyectos de desarrollo, lo cuales pueden ser ejecutados por ONG'sy fundaciones.

- ❖ Agenda Patriótica 2025 El ministro de Autonomías, Hugo Siles, reiteró ayer que el trabajo de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), entidades sin fines de lucro y fundaciones deben enmarcarse en la Agenda Patriótica 2025 como señala la Ley 351 de Otorgación de Personalidades Jurídicas.
- ❖ Además, ponderó la decisión del Tribunal Constitucional Plurinacional (TCP) al declarar constitucional los dos artículos de la Ley 351 y su ministro señaló que la ley está dentro de la normativa que “debe exigir cualquier país cuando se trata de registrar a entidades de esta naturaleza”.

#### Principales Fundaciones y ONGs similares a TEKOKAVI

- ❖ Acción contra el Hambre (ACH)
- ❖ Acción Internacional para la Salud
- ❖ Aldeas Infantiles SOS
- ❖ Amazonas Pando - AMAPAN
- ❖ Articulación de Mujeres por la Equidad e Igualdad (AMUPEI)
- ❖ Agencia Nacional de Noticias por los Derechos de la Infancia (ANNI)
- ❖ Ayuda en Acción
- ❖ Apoyo para el Campesinado del Oriente Boliviano
- ❖ CADI Inti Watana
- ❖ Capacitación y Derechos Ciudadanos (CDC)
- ❖ Centro de Capacitación y Servicio para la Integración de la Mujer (CECASEM)
- ❖ Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza

- ❖ Centro Nueva Vida Santa Cruz (CENVICRUZ)
- ❖ Centro de Información y Desarrollo de la Mujer (CIDEM)
- ❖ Centro Indígena de Producción Alimentaria Sostenible (CIPAS)
- ❖ CODIS
- ❖ Cooperazione Internazionale (COOPI)
- ❖ Catholic Relief Services (CRS)
- ❖ Cruz Roja Boliviana
- ❖ Eco Jóvenes Bolivia
- ❖ Equipo Integral de Proyectos y Construcciones Rurales (EIPROCOR)
- ❖ Fari Tinkuy
- ❖ Fomento al Desarrollo Infantil (FODEI)
- ❖ Fondo Indígena, Apoyo para el Campesino Indígena del Oriente Boliviano (APCOP)
- ❖ Grupo de Voluntariado Civil (GVC)
- ❖ Hogar de Niños Alalay
- ❖ MAP –CUBÉ
- ❖ Maya Paya Kimsa,
- ❖ Misión Internacional de Justicia (MIJ)
- ❖ Progetto MondoMlal (MLAL)
- ❖ Asociación Mujer, Comunidad y Desarrollo (MUCODE)
- ❖ Oficina de Derechos Humanos (EMPODER)
- ❖ Oxfam
- ❖ Plan Internacional
- ❖ Programa de Coordinación en Salud Integral (PROCOSI)
- ❖ Promotora de Desarrollo Integral (PRODEIN)
- ❖ Programa de Desarrollo Integral de Comunidades (PRODIC)
- ❖ Q´ALAHUMA
- ❖ REDBOL
- ❖ REDVIHDA
- ❖ Red Nacional de Trabajadoras de la Información y la Comunicación- Red ADA

- ❖ Ricerca e Cooperazione
- ❖ Save the Children
- ❖ Servicios Múltiples para el Desarrollo (SEMDE)
- ❖ Visión Mundial
- ❖ Fundación de Apoyo a la Agroindustria Rural Tinkuy
- ❖ Fundación Encuentro
- ❖ Fundación Sumaj Huasi
- ❖ Fundación para el Desarrollo Participativo y Comunitario (FUNDEPCO)
- ❖ FUNPROEIB Andes

#### **Indicadores económicos sociales**

Las ONG Y fundaciones en Bolivia están cumpliendo un rol muy importante en desarrollar el capital social y los valores de una sociedad democrática y plural. Han tenido, en este último tiempo, un rol muy importante en promover la inclusión social, la interculturalidad, participación y defensa de los derechos de los grupos más vulnerables de la sociedad. También llama la atención algunos hechos orientados a restringir y estigmatizar su labor, particularmente en su rol de crítica pública y debate abierto de los temas de la agenda nacional.

En atención al actual proceso de transición constitucional que vive el país, la sociedad civil organizada a través de entidades privadas no lucrativas tiene al frente grandes desafíos externos e internos a su vida institucional a nivel externo, los principales tienen que ver con materia de desarrollo legislativo y aplicación de la nueva constitución boliviana. La Asamblea Legislativa Plurinacional tiene que aprobar una Ley de Control Social y Participación Ciudadana, que en el marco de la nueva constitución consolide espacios abiertos y plurales de participación y control de la gestión pública, sustentados en organizaciones representativas, democráticas e independientes. Aquí hay varios desafíos, que tienen que ver sobre cómo preservar la autonomía de la sociedad civil, garantizando su diversidad compleja y abriendo esa participación a todos los ciudadanos, individual o colectivamente organizados,

a fin que estos avances democráticos no terminen cooptados por el Estado ni monopolizados por un grupo de organizaciones sociales que se tienen en representar de forma exclusiva y excluyente no sólo a sus bases, sino a la sociedad misma. Este es el desafío principal; si la participación y el control social se convierten en un ente burocrático, corporativo, preso de intereses sectoriales, o más bien se institucionalizan instancias de participación ciudadana, más abiertas, plurales y transparentes.

Por otro lado, al interior de las propias fundaciones y ONGs y fundaciones también existe una agenda de desafíos a trabajar para construir las bases de su propia legitimidad social y credibilidad pública. Es necesario reflexionar, informar y capacitar a las propias fundaciones y ONGs, respecto a su rol y relación con el Estado y la sociedad; informar sobre sus derechos y obligaciones y capacitarlas para que puedan cumplir sus deberes de la mejor manera, respecto a la sociedad y el Estado, desarrollando habilidades de gestión eficiente en la administración de recursos y logro de resultados. También las organizaciones no lucrativas tienen el reto de asumir su agenda de transparencia y rendición cuentas, generando buenas prácticas y mecanismos efectivos de información al público.

### **2.3.2. Referencias Legales**

Para llevar a cabo el presente trabajo es necesario tomar en cuenta un conjunto de elementos normativos legales, los cuales respalden la realización del mismo sintetizando los puntos más importantes relacionados con la actividad de la fundación TEKO KAVI. A continuación se detallara los documentos legales en los cuales se rige la institución en estudio.

La Fundación Teko Kavi, es una Organización No Gubernamental Nacional

- Personería jurídica N° 515/2010,

- Representada por su representante legal Jaime Héctor Ayra expedido en La ciudad de La Paz,
- Registro Único Nacional de ONGs N° 2151 del Ministerio de Planificación del Desarrollo
- Registro en el Ministerio de Autonomías con Código de Control R-40570.

La fundación TEKOKAVI legalmente establecida, desenvuelve su actividad como una ONGs, contribuyendo a las políticas sociales dentro del país.

Los datos que acreditan el funcionamiento legal de la fundación TEKOKAVI son los siguientes:

Número de Identificación Tributaria	NIT	178336025
Registro de ONG	RONG	00255328
Licencia de Funcionamiento GMLP	PMC	168200
Registro en el Ministerio de Trabajo	ROE	178336025-2
Caja de Salud CORDES: Carnet de Empleador	CCS	10-919-431
Registro AFP Futuro de Bolivia	AFP-Futuro	079305
Registro AFP Previsión	AFP-Previsión	0071677

### **Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia: Derechos Sociales y Económicos**

El derecho constitucional y humano, reconocido en la Constitución Política del Estado y en los Tratados de Derechos Humanos vigentes para Bolivia de mayor incidencia para la existencia jurídica y funcionamiento de las ONGs es el de la libertad de asociación con fines lícitos (artículo 21 numeral 4 de la CPE; artículo XXII de la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre; Art 20 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos; Art. 16 Numerales 1,2,3 de la Convención Americana sobre los

Derechos Humanos; el Artículo 22 Numerales 1-2 del Pacto Internacional de Derechos civiles y Políticos.

### **Doctrina Constitucional**

La doctrina constitucional extiende el alcance y proyección de este derecho a los siguientes tópicos:

- En cuanto derecho individual, implica reconocer a las personas físicas la libertad de: i) formar una asociación; ii) ingresar a una asociación ya existente; iii) no ingresar a una asociación determinada, o no ingresar a ninguna; iii) dejar de pertenecer a una asociación de la que se es socio.
- En cuanto a derecho de la asociación, implica reconocerle a ésta un status jurídico y una zona de libertad jurídicamente relevante en la que no se produzcan interferencias arbitrarias del Estado. Desde la perspectiva constitucional no tiene importancia la categoría legal ni la formalidad jurídica bajo las cuales encaje una asociación, lo determinante es su poder de titularizar y ejercer efectiva y eficazmente los derechos que la Constitución y los Tratados de DDHH les reconocen y que se adecuan a su naturaleza.
- La libertad jurídica de las asociaciones, constitucionalmente garantizada, se compone de: i) un “status jurídico” que implica reconocerles cierta capacidad de derecho, sea como personas jurídicas, como sujetos de derecho, o como meras asociaciones; ii) un “poder de disposición” para realizar actos jurídicamente relevantes dentro del fin propio de la asociación; iii) un “área de libertad inofensiva” para regir con autonomía la órbita propia de la asociación; y iv) un “principio de maximización”, dentro del objeto de su especialidad, pueden realizar todo lo que no les está expresamente prohibido.

## Derechos Generales

De estos alcances y proyecciones del derecho de libertad de asociación se deduce que las ONGs tienen derecho constitucional:

- A que el Estado les otorgue o reconozca su personalidad jurídica (salvo casos graves y taxativos de denegatoria, legalmente establecidos y previo debido proceso, exclusivamente vinculados a la ilicitud de sus fines, y con control judicial suficiente, oportuno y eficaz de la respetiva decisión administrativa).
- A que el Estado les respete su personalidad jurídica, extinguiéndola únicamente en casos graves de faltas, contravenciones o delitos, taxativamente definidos en la ley, previo debido proceso ante la autoridad competente, y con control judicial suficiente, oportuno y eficaz de la decisión extintiva.
- A la autonomía para diseñar y definir su organización y funcionamiento interno, sin interferencias del Estado, salvo pautas mínimas establecidas en la ley para uniformar la estructura de las ONGs nacionales.
- A la autonomía para realizar sus actividades institucionales, sin interferencias del Estado, salvo el control posterior en aquellos casos de faltas o contravenciones graves, taxativamente definidas en la ley, previo debido proceso, y con control judicial suficiente, oportuno y eficaz de la decisión sancionatoria.
- A la autonomía para adquirir, administrar y disponer de su patrimonio y de los bienes que lo componen, sin interferencias del Estado.
- A la autonomía de sus órganos y empleados para el desempeño de sus funciones institucionales, sin interferencias del Estado.

## Derechos específicos de las ONG

- Además de este derecho constitucional básico, con las proyecciones y





alcances mencionados, las ONGs, por ser compatible y funcional con su naturaleza, tienen los siguientes derechos constitucionales:

- A la igualdad de trato con relación a otras ONGs y otras personas jurídicas privadas, en sus relaciones con el Estado (artículo 14 parágrafo III de la Constitución Política del Estado).
- A la libertad de reunión, para reunirse con otras ONGs o con cualquier persona pública o privada, en el desarrollo de sus actividades (artículo 21 numeral 4 de la Constitución Política del Estado).
- A expresar y difundir libremente pensamientos u opiniones por cualquier medio de comunicación, de forma oral, escrita o visual (artículo 21 numeral 5 de la Constitución Política del Estado).
- A acceder a la información, interpretarla, analizarla y comunicarla libremente (artículo 21 numeral 6 de la Constitución Política del Estado).
- A la libertad de residencia, permanencia y circulación, dentro del área territorial para la cual fue otorgada o reconocida su personalidad jurídica (artículo 21 numeral 7 de la Constitución Política del Estado).
- A la inviolabilidad de su domicilio y al secreto de sus comunicaciones privadas en todas sus formas, salvo autorización judicial (artículo 25 de la Constitución Política del Estado).
- A dedicarse a cualquier actividad económica lícita, en condiciones que no perjudiquen al bien colectivo (artículo 47 parágrafo I de la Constitución Política del Estado).– que no es lo mismo que actividad industrial o comercial, realizada con ánimo de lucro, en beneficio propio.
- A la propiedad colectiva sobre sus bienes y patrimonio, siempre que ésta cumpla una función social y no sea perjudicial al interés colectivo (artículos 56 parágrafos I y II y 57 de la Constitución Política del Estado).
- Al debido proceso y a la defensa, frente a actos de particulares o del Estado que violen sus derechos (artículos 115 parágrafo II y 119



parágrafo II de la Constitución Política del Estado).

- A la libertad de contratar, como derecho constitucional implícito, reconocido en el artículo 13 parágrafo II de la Constitución, que implica el derecho a decidir la celebración o no celebración de un contrato, de elegir con quién contratar y de regular el contenido del contrato, es decir, los derechos y obligaciones de las partes, dentro del marco legal vigente.

### **Ley General del Trabajo**

La ley general del trabajo, Título I Disposiciones Generales, en el artículo 1 se determina que los trabajadores tienen derechos y obligaciones de manera general con algunas excepciones.

La empresa actúa de acuerdo con la ley en el ámbito laboral de sus trabajadores, estableciendo los derechos y obligaciones que deben cumplir para su mejor desempeño en el trabajo.

En el título II del Contrato de trabajo, Capítulo I Disposiciones Generales, en el artículo 6 menciona que el contrato de trabajo puede realizarse de forma verbal o escrito siempre que haya sido constituido de forma legal.

En la empresa los contratos de trabajo se realizan cumpliendo el marco normativo legal.

En el título IV de las condiciones generales del trabajo en el capítulo I de los días hábiles para el trabajo, el art. 41 señala que todos los días del año son hábiles con excepción de los feriados y los domingos

La empresa exige a sus funcionarios el cumplimiento de 40 horas laborales semanales, respetando así los días feriados que señala la ley y de fin de semana.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ley General del Trabajo título 1 artículo 1

### **Seguro Social Obligatorio**

En el Título III, capítulo único del seguro social obligatorio, en el art. 97 señala que los trabajadores deben estar asegurados en el seguro social obligatorio a cargo de la empresa.<sup>10</sup>

Los empleados de la empresa están asegurados en la Caja CORDES cumpliendo con lo establecido por la ley sobre el seguro social obligatorio.

### **Registro Obligatorio de Empleadores**

El decreto supremo N° 0288 del 9 de septiembre de 2009, Artículo 1, tiene por objeto constituir el Registro Obligatorio de Empleadores para las Sociedades Comerciales, Empresas Unipersonales, Sociedades Cooperativas, Sociedades, Civiles, Asociaciones Civiles y Empresas Públicas a cargo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social. Por tanto, la empresa está inscrita en el Registro Obligatorio de Empleadores.<sup>11</sup>

### **Código de Comercio**

Asimismo, el Código de Comercio señala que la empresa está obligada a llevar Contabilidad para demostrarla situación actual de la institución. Las personas legalmente autorizadas y habilitadas para llevar una contabilidad son los Contadores.

En la Fundación TEKO KAVI la contabilidad está a cargo de 2 personas que trabajan varios años en la Fundación.

### **Obligaciones Tributarias**

Conforme a la Ley N° 2492 del Código Tributario Boliviano, la institución está obligada a contribuir al Estado mediante la declaración de los siguientes impuestos Nacionales:

<sup>10</sup> Ley General de Trabajo, Título III capítulo único del seguro social obligatorio art. 97

<sup>11</sup> Decreto Supremo N° 0288 del 9 de septiembre de 2009, Artículo 1



- RC-IVA, Régimen Complementario al IVA.
- IUE, Impuesto a las Utilidades de las Empresas, hasta obtener la exención de impuestos.
- Envío obligatorio de libro de compras por el FACILITO.

#### **Estatutos de la fundación TEKOKAVI**

Los estatutos de la fundación son documentos para demostrar la legalidad, para otorgar poder al representante, aperturar cuentas, presentar estados financieros a impuestos, representar en todo ámbito de trabajo legalmente.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGIA DE LA INTERVENCIÓN

El presente capítulo tiene por finalidad describir el diseño, los métodos y técnicas de investigación utilizadas para alcanzar los objetivos planteados en la presente Investigación. Además se conocerá la determinación de la población o universo de estudio, la muestra, el diagnóstico, la recolección de datos, la interpretación de los resultados.

#### 3.1. Tipo de Intervención

Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio. El propósito es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizar. También le ayudará a definir el contenido. Al definir el tipo de estudio, deben tenerse en cuenta los objetivos planteados anteriormente.

##### 3.1.1 Método Descriptivo

Para el presente trabajo se utilizará el método descriptivo para investigar el problema de la Fundación TEKO KAVI, y así identificar todos los elementos del entorno interno y externo que interactúan con la Fundación para delimitar el problema, las causas y sub-causas del problema.

El estudio descriptivo se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos, componentes y su interacción. En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que la exploratoria. Este lo define el estudio



descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. (Mendez, 2001)<sup>12</sup>

### **3.2. Universo o Población de Estudio**

El universo es el conjunto de todos los posibles individuos, personas, objetos o mediciones que poseen alguna característica común de interés que se desea investigar. (Mendez, 2001).

Se realizará encuestas a las personas beneficiadas (Profesores, padres de familia, personas con discapacidad, etc.....) con la fundación TEKOKAVI. Asimismo, se realizará entrevistas a miembros de la junta directiva de la fundación.

### **3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra**

La encuesta se realizará a las personas beneficiadas (Profesores, padres de familia, personas con discapacidad, etc) por la fundación con sus proyectos y la entrevista se realizará a miembros de la Fundación en la oficina central ubicada en la ciudad de La Paz, calle Vincentti Nro. 981, zona de Sopocachi.

Para la encuesta se determinará la muestra de la personas beneficiadas solo de la Ciudad de La Paz, sin embargo, la información que se obtenga replicará con todas sus contrapartes a nivel nacional porque la fundación TEKOKAVI realiza sus proyectos en toda Bolivia, por lo tanto, la información que se obtenga con la encuesta responderá a las necesidades del territorio Boliviano.

---

<sup>12</sup> Carlos Méndez, Metodología de la Investigación, 2001

**+ Datos para hallar la muestra**

N = Es el tamaño de la población o universo (Número total de posibles encuestados)

k = Nivel de confianza que indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos

e = Es el error muestral deseado

p = Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio

q = Es la proporción de individuos que no poseen esa característica

n = Es el Tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos hacer)

$$N = 930$$

$$k = 95\% \quad (z= 1.96)$$

$$e = 8\%$$

$$p = 0.50$$

$$q = 1 - p$$

$$n = ?$$

**+ Formula de la Muestra**

$$\eta = \frac{N \times (k)^2 \times (p) \times (q)}{[(e)^2 \times (N - 1)] + (k)^2 \times (p) \times (q)}$$

**+ Determinación del Tamaño de la Muestra**

$$\eta = \frac{630 \times (1.96)^2 \times (0.50) \times (0.50)}{[(0.08)^2 \times (630 - 1)] + (1.96)^2 \times (0.50) \times (0.50)}$$

$$\eta = 64$$

### 3.4. Selección de Métodos y Técnicas

#### 3.4.1. Métodos de Investigación

El método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad, así el método permite organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad. El objeto de investigación determina el tipo de método que se ha de emplear. (Mendez, 2001).

##### **Método deductivo**

Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general. (Mendez, 2001)

Para el presente trabajo se utilizó el método deductivo para el diagnóstico, se tomó en cuenta desde los aspectos generales como ser los aspectos económicos, políticos y sociales del país; Por otra parte dentro la Fundación TEKO KAVI se tomó en cuenta los componentes organizacionales como ser la misión, visión, objetivos y planes, estos dan los lineamientos generales para el crecimiento de la Fundación.

Basado en estos aspectos generales se investigará en forma particular si la planificación estratégica de la Fundación se encuentra alineada a la misión (objetivo principal) y los planes de la Fundación.

##### **Método inductivo**

El conocimiento inductivo es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén “en



relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales” (Mendez, 2001)

En el presente trabajo se utilizó el método inductivo para la propuesta de implementación del Plan Estratégico Institucional, ya que se tomó en cuenta los aspectos particulares positivos y negativos de la Fundación (detallados en el diagnóstico) para determinar los aspectos generales a futuro de la Fundación, ya que los planes, lineamientos organizacionales, acciones y objetivos estratégicos particulares deben estar alineados con la nueva misión y visión de la Fundación.

#### **Método de síntesis**

Proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias. (Mendez, 2001).

En el presente trabajo se utilizó el método de la síntesis para determinar los fenómenos del ambiente externo e interno, las causas, sub-causas y el problema principal de la Fundación, así como definir los lineamientos de la planificación estratégica de los aspectos particulares que encaminarán a la Fundación

#### **3.4.2. Técnicas de Información**

La presente investigación utilizará como técnicas de información la encuesta y la entrevista que se detallan a continuación:

## Encuesta

Se denomina encuesta al conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas para ser dirigidas a una muestra de población, que se considera por determinadas circunstancias funcionales al trabajo, representativa de esa población, con el objetivo de conocer la opinión de la gente sobre determinadas cuestiones corrientes y porque no también para medir la temperatura de la gente acerca de algún hecho específico que se sucede en una comunidad determinada y que despierta especial atención entre la opinión pública y que capaz requiere de la realización de una encuesta para conocer más a fondo cuál es la sensación de la gente y así proceder. (<https://www.definicionabc.com/comunicacion/encuesta>)

## Entrevista

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Está se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser una pareja o un grupo pequeño como familia. En las entrevistas estructuradas el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y sujetas exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe que ítems se preguntará y en qué orden). (Hernández, 1991)<sup>13</sup>

Para analizar la situación actual de la Fundación y proyectarla al futuro se realizó la entrevista a los 8 miembros de la junta directiva de la Fundación, se detalla los aspectos que se desea saber del entorno interno y externo, además de los objetivos y metas a futuro.

---

<sup>13</sup> Roberto Hernández, Metodología de la Investigación, 1991

### **3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información**

#### **3.5.1. Cuestionario**

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan a los participantes las posibilidades de respuesta, quienes deben acotarse a estas. (Hernandez, 1991).

Se realizó las entrevistas a los miembros de la junta directiva de la Fundación TEKOKAVI, mediante un cuestionario que facilitó en la recolección de información para la formulación del Plan Estratégico Institucional.

#### **3.5.2. Recolección y ordenamiento de la información**

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se obtiene de las fuentes, así como de su tabulación, ordenamiento, procesamiento y presentación. (Mendez, 2001)<sup>14</sup>

En el caso de la Fundación TEKOKAVI se indagó información de fuentes primarias y secundarias verídicas para obtener resultados exitosos de la investigación.

La necesidad de información exige al investigador identificar donde y como obtenerla de acuerdo con el diseño planteado; además, seleccionar las fuentes a las que ha de acudir. (Mendez, 2001)

La fuente de información primaria será a los miembros de la junta directiva de la Fundación TEKOKAVI a través del cuestionario y/o entrevista y la observación de su trabajo y su documentación legal.

---

<sup>14</sup> Carlos Méndez, Metodología de la Investigación, 2001

Las fuentes secundarias serán de libros, publicaciones y textos reconocidos por el medio, que se adecuan a la realidad de la Fundación y poder aplicarlos en los métodos de diagnóstico y formato de la propuesta.

#### **a) Tabulación, ordenamiento y procesamiento de la información**

Una vez recogida la información, se procede a la tabulación y procesamiento mediante el uso de técnicas estadísticas que más se ajusten a los objetivos de la investigación. (Mendez, 2001)

Se codificará los datos de la encuesta de la Fundación TEKOKAVI para facilitar su conteo y después de realizar el cuestionario se cuantificará los datos en una tabla de Excel.

#### **b) Presentación de resultados**

El investigador debe elegir la forma de presentación que más se ajuste a la naturaleza de la información analizada, el tipo de informe que vaya a presentar, los objetivos, las preguntas de investigación. Puede acudir a gráficos, histogramas de frecuencias de distribución de resultados. Etc. (Mendez, 2001)

En el trabajo se presentó los resultados en un informe que se socializó con los miembros de la Fundación. En los anexos se presenta la copia de las encuestas respondidas por los beneficiarios de la Fundación y la entrevista a los miembros de la junta directiva y las variables de la encuesta.

### **3.5.3 Fuentes de Información**

Las principales fuentes de investigación para la recopilación de información son:

#### **3.5.3.1 Fuentes de recopilación de datos primarios**

Es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger en forma directa.



Cuando esto sucede, hablamos de la fuente primaria, e implica utilizar técnicas, procedimientos que suministren la información adecuada. Existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables. (Mendez, 2001)<sup>15</sup>

Se utilizó la recopilación documental, en base a información proporcionada por la Fundación TEKO KAVI, informes de programas, proyectos, seminarios, informes financieros, Auditorias y datos generales de la Fundación.

La información documental recopilada será analizada cualitativa y cuantitativamente y sistematizada en esquemas descriptivos.

Las fuentes a las que se recurrió para la recopilación primaria son las unidades que conforman la Fundación o sujetos de investigación, es decir que serán los miembros de la junta directiva de la Fundación TEKO KAVI. Y los beneficiarios de los proyectos de la Fundación TEKO KAVI.

### **3.5.3.2. Fuentes de recopilación de datos secundarios**

Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc. (Mendez, 2001)

---

<sup>15</sup> Carlos Méndez, Metodología de la Investigación, 2001

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS (DIAGNOSTICO DE LA FUNDACION)

#### 4.1. Introducción

En este capítulo del trabajo dirigido, al tratarse de planificación estratégica, tiene como objetivo analizar y diagnosticar la situación actual de la Fundación TEKO KAVI en su contexto interno y externo, para la formulación de la planificación estratégica institucional, por lo que se busca:

- Analizar el contexto externo en lo social, político, económico y legal.
- Analizar el contexto interno de la Fundación.
- Analizar el actual funcionamiento de la fundación.
- Unificar los criterios individuales para lograr consenso.

Los participantes de este trabajo deberán ser los miembros de la junta directiva y el personal de la fundación TEKO KAVI, de esta manera lograr la formulación estratégica institucional para su beneficio.

#### **Objetivo general**

Diagnosticar la situación de la Fundación TEKO KAVI, realizando un análisis situacional del FODA (macro-entorno y micro-entorno), para poder determinar los problemas que afectaron en el desarrollo de la Fundación durante las gestiones 2015-2016.

#### **Objetivos específicos**

- Realizar un análisis externo, identificando amenazas y oportunidades de la Fundación TEKO KAVI.
- Realizar un análisis interno, identificando las fortalezas y debilidades de la Fundación TEKO KAVI.

- Analizar los problemas de la Fundación TEKO KAVI a través de la situación en la que se encuentra la Fundación.

#### Alcance del diagnóstico y metodología

El alcance del diagnóstico contemplará el relevamiento de información en general de la Fundación TEKO KAVI para determinar el estado en que se encuentra, evaluando las causas específicas de la limitación en su crecimiento, las observaciones de la situación actual serán de utilidad para la propuesta de planificación estratégica.

## 4.2. Análisis (FODA)

Se realizó un diagnóstico del macro-entorno y micro-entorno de la Fundación TEKO KAVI aplicando el análisis F.O.D.A., las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más importantes y relevantes que se presenta, teniendo en cuenta los aspectos, políticos, sociales, culturales, educativos el desarrollo de la Fundación y el movimiento del sector beneficiario del servicio del macro-entorno y el trabajo de todas las áreas de la fundación.

Cada componente detallado anteriormente se lo investigó de fuentes primarias y secundarias, se realizó una encuesta y entrevista, sobre todo la comunicación verbal para traducirlo en variables importantes de análisis.

Se realizó la determinación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, información que fue recabada por el tutor institución designado del trabajo dirigido y con la participación de la junta directiva de la Fundación TEKO KAVI.

Se realizaron ajustes necesarios y acordes a la realidad de la Fundación.

#### **4.2.1. Análisis del Contexto Interno (Micro-Entorno)**

El análisis del contexto interno de la Fundación TEKO KAVI es muy importante, para determinar las fortalezas y debilidades de todas las áreas de proyectos de la Fundación.

Se determinó las fortalezas y debilidades más importantes en cada uno de sus proyectos, de esta manera se determinó las ventajas competitivas de la Fundación.

##### **4.2.1.1. Acontecimientos y Efectos de las Fuerzas del Micro-Entorno**

La Fundación TEKO KAVI cuenta con fortalezas predominantes, en su mayoría competencias y experiencia del personal, por ende resultados de su trabajo.

Por otra parte existen debilidades que la Fundación no pudo subsanar, en su mayoría es la inexistencia de componentes de planificación y organización dentro la fundación en sus diferentes áreas.

A continuación se detalla las fortalezas y debilidades más importantes:



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>a) Buen nivel de relacionamiento con organizaciones internacionales de desarrollo y Autoridades nacionales públicas y de la sociedad civil, en los ámbitos de trabajo de Teko Kavi</p> <p>Buenas relaciones con organizaciones</p> <p>b) Existe capacidad técnica para aportar en políticas públicas relacionadas a temas educativos y ambientales.</p> <p>Capacidad técnica en políticas publicas</p> <p>c) El funcionamiento operativo de la oficina es continuo.</p> <p>Movimiento operativo continuo</p> <p>d) La infraestructura y equipamiento básico está disponible y en funcionamiento para los equipos técnicos.</p> <p>Infraestructura disponible</p> <p>e) Experiencia específica en temas educativos y ambientales, desarrollada a partir del apoyo de diversos financiadores en diferentes espacios territoriales.</p> <p>Experiencia de trabajos educativos y ambientales.</p> <p>f) Capacidades instaladas para generar instrumentos metodológicos y de comunicación en temas educativos y ambientales.</p> <p>Capacidad para generar instrumentos metodológicos</p>	<p>a) Carencia de un fondo institucional permanente o a largo plazo que permita cubrir los costos básicos de funcionamiento de la institución y el contar con un equipo técnico y administrativo mínimo indispensable, cuya permanencia no dependa de proyectos y permita mantener las capacidades institucionales adquiridas.</p> <p>Carencia de recursos propios</p> <p>b) Insuficiente personal con formación adecuada para trabajar en la sostenibilidad financiera institucional.</p> <p>Limitado personal administrativo</p> <p>c) Vulnerabilidad a problemas laborales e impositivos por la inestabilidad presupuestaria ligada a la disponibilidad de proyectos y recursos estables.</p> <p>Vulnerabilidad en problemas laborales e impositivos</p> <p>d) No se cuenta con infraestructura propia que permita evitar costos administrativos por alquileres y proporcionar al personal las mejores condiciones de trabajo.</p> <p>Sin infraestructura propia</p> <p>e) Limitada experiencia institucional (currículum) para acceder a algunos fondos de cooperación mayores que demandan amplia experiencia en la administración de fondos considerables.</p> <p>Poca experiencia institucional</p> <p>f) Mecanismos de difusión de los logros institucionales poco desarrollados (Página web no desarrollada).</p> <p>Carencia de plan de comunicación y difusión</p>

#### 4.2.1.2. Determinación del orden de importancia de las Fortalezas y Debilidades

##### Fortalezas

Se realizó una entrevista a los 5 miembros de la Fundación y al tutor institucional de la realización del trabajo dirigido para calificar las fortalezas según el grado de importancia. En puntaje del 1 al 6, siendo 1 el más importante y 6 el menos relevante, así se determinará que fortalezas son más preponderantes para la Fundación TEKOKAVI

FORTALEZAS	JAIME	OSCAR	SANDRA	JORGE	GABRIELA	ERIKA	PROMEDIO	ORDEN
Buenas relaciones con organizaciones	1	6	4	4	1	1	3,40	3
Capacidad técnica en políticas publicas	2	3	1	1	2	6	3,00	1
Movimiento operativo continuo	4	4	2	2	3	3	3,60	4
Infraestructura disponible	3	1	3	3	4	2	3,20	2
Experiencia de trabajos educativos y ambientales.	5	5	5	5	5	4	5,80	5
Capacidad para generar instrumentos metodológicos	6	7	6	6	6	5	7,20	6

Se determinó en la calificación que la fortaleza más importante para la Fundación TEKO KAVI es capacidad técnica en políticas públicas.

En último lugar está la capacidad para generar instrumentos metodológicos.

### Debilidades

Se realizó una entrevista a los 5 miembros de la Fundación y al tutor institucional de la realización del trabajo dirigido, para calificar las debilidades según el grado de importancia. En puntaje del 1 al 6, siendo 1 el más importante y 6 el menos relevante, así se determinará que debilidades son más preponderantes para la Fundación TEKO KAVI.

DEBILIDADES	JAIME	OSCAR	SANDRA	JORGE	GABRIELA	ERIKA	PROMEDIO	ORDEN
Carencia de recursos propios	1	6	4	4	1	1	3,40	3
Limitado personal administrativo	2	3	1	1	2	6	3,00	1
Vulnerabilidad en problemas laborales e impositivos	4	4	2	2	3	3	3,60	4
Sin infraestructura propia	3	1	3	3	4	2	3,20	2
Poca experiencia institucional	5	5	5	5	5	4	5,80	5
Carencia de plan de comunicación y difusión	6	6	6	6	6	5	7,20	6

Se determinó en la calificación que la debilidad más importante para la Fundación TEKO KAVI es el limitado personal administrativo.

En último lugar es la carencia de plan de comunicación y difusión

#### **4.2.1.3. Jerarquización de las Fortalezas y Debilidades según el orden de importancia**

Se detalla a continuación, por orden de importancia, las fortalezas y debilidades según la ponderación de los miembros de la Fundación y el tutor institucional del trabajo dirigido para proceder al cruce de variables en la matriz F.O.D.A.

##### **+ DETERMINACIÓN LAS FORTALEZAS**

1. Capacidad técnica en políticas publicas
2. Infraestructura disponible
3. Buenas relaciones con organizaciones
4. Movimiento operativo continuo
5. Experiencia de trabajos educativos y ambientales.
6. Capacidad para generar instrumentos metodológicos

##### **+ DETERMINACIÓN DE DEBILIDADES**

1. Limitado personal administrativo
2. Sin infraestructura propia
3. Carencia de recursos propios
4. Vulnerabilidad en problemas laborales e impositivos
5. Poca experiencia institucional
6. Carencia de plan de comunicación y difusión

#### **4.2.1.4. Conclusiones**

El contexto interno de la Fundación TEKO KAVI donde las fortalezas como la experiencia, la capacidad técnica para aportar políticas públicas, experiencia específica en temas educativos sociales y ambientales, el personal competente hacen que exista un buen trabajo en equipo, donde la eficacia y eficiencia son el resultado más importante para la Fundación.

En la Fundación TEKO KAVI, existen debilidades que se deben corregir, mejorando a corto plazo la planificación y organización interna, obteniendo un mayor desarrollo de la Fundación.

#### **4.2.2. Análisis del Contexto Externo (Macro-Entorno)**

El contexto externo son acontecimientos o sucesos que pasan en el medio en el cual se encuentra la Fundación nos sirve para conocer las influencias externas del entorno que rodea a la Fundación; para poder aprovechar las oportunidades y tomar medidas contra las amenazas.

Para entender la influencia de los acontecimientos externos alrededor de la Fundación TEKO KAVI se analizó con detalle los aspectos legales, políticas y programas impulsados del gobierno actual y el acontecer social-cultural relacionado al tema.

##### **4.2.2.1. Acontecimientos y Efectos de las Fuerzas del Macro-Entorno**

La Fundación TEKO KAVI al ser una ONGs de elaboración y ejecución de proyectos, seminarios y talleres para todo el País tiene bastantes oportunidades del macro entorno, pues la tendencia actual es el apoyo al desarrollo productivo con financiamiento externo para el vivir bien del país.

Existen muchos factores en el ambiente externo que amenazan a la Fundación, la normativa nacional limita el acceso a proyectos con las ONGs por tal motivo el financiamiento externo tiende a reducirse.

A continuación se detallan las oportunidades y amenazas más importantes:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>a) Presencia de entidades que requieren de servicios y asistencia técnica en ámbitos en que Teko Kavi ha desarrollado experiencias y capacidades.</p> <p>Capacidad de desarrollar proyectos</p> <p>b) A pesar de los importantes recortes presupuestarios de la cooperación a Bolivia, todavía existen potenciales fuentes de financiamiento en los ámbitos de trabajo de TK, tales como la Cooperación Danesa y Sueca, en temas ambientales, así como de la Unión Europea en el ámbito de la sociedad civil.</p> <p>Existencia de fuentes de financiamiento en Bolivia</p> <p>c) La estrecha relación entre Teko Kavi y el DIB, que tiene una larga historia y el reciente proceso de Partenariado que viene a reforzar esta relación y proyectar a ambas instituciones a nuevos espacios de intervención de manera conjunta y complementaria.</p> <p>Buenas relaciones con el DIB</p> <p>d) El concepto de "Vivir Bien en armonía y equilibrio con la Madre Tierra" y el "manejo integral y sustentable del bosque".</p> <p>Vivir bien ligado con el cambio climático</p> <p>e) La nueva Ley educativa, plantea profundas reformas en el sistema educativo nacional.</p> <p>Nueva Ley Educativa favorece a TEKOKAVI</p> <p>f) Los actores locales donde ha trabajado Teko Kavi conocen y reconocen el trabajo de la institución</p> <p>Reconocimiento a la fundación TEKOKAVI por el trabajo desarrollado</p>	<p>a) Ausencia de oportunidades de programas de mayor envergadura y de largo plazo, a los que puedan acceder las ONG´s.</p> <p>Ausencia de proyectos a largo plazo</p> <p>b) Financiamiento externo tiende a reducirse para Latinoamérica e inestabilidad del tipo de cambio de moneda de fuentes europeas.</p> <p>Financiamiento externo reducido</p> <p>c) Normativa nacional limita acceso a proyectos con fondos estatales para ONGs.</p> <p>Burocracia en fondos estatales</p> <p>d) El contexto político en general tiende a restringir y/o controlar el trabajo de ONG's y se muestra susceptible si las acciones, documentos o comentarios de las ONG´s no están plenamente ajustados a las políticas de gobierno.</p> <p>Mucho control sobre las fundaciones y ongs</p> <p>e) Inestabilidad institucional en autoridades nacionales, locales y en organizaciones de base, limita una coordinación estable y a largo plazo.</p> <p>Inestabilidad de autoridades</p> <p>f) Obligaciones impositivas y laborales cada vez mayores, más estrictas y demandantes (estabilidad laboral, beneficios, limitaciones a las consultorías, doble aguinaldo, etc.).</p> <p>Obligaciones impositivas y laborales más estrictas</p>

#### 4.2.2.2. Determinación del orden de importancia de las Oportunidades y Amenazas

##### Oportunidades

Se realizó una entrevista a los 5 miembros de la Fundación y al tutor institucional de la realización del trabajo dirigido las oportunidades según el grado de importancia. En puntaje del 1 al 6, siendo 1 el más relevante y 6 el menos relevante, así se determinará que oportunidades son más preponderantes para la Fundación TEKO KAVI.

OPORTUNIDADES	JAIME	OSCAR	SANDRA	JORGE	GABRIELA	ERIKA	PROMEDIO	ORDEN
Capacidad de desarrollar proyectos	5	1	4	4	1	5	4,00	3
Existencia de fuentes de financiamiento en Bolivia	1	2	5	2	2	2	2,80	1
Buenas relaciones con BID	2	4	1	2	5	3	3,40	2
Vivir bien ligado con cambio climático	4	3	3	4	6	4	4,20	4
Nueva ley educativa favorece a TEKO KAVI	6	6	6	6	3	1	5,60	5
Reconocimiento a la fundación TEKO KAVI por el trabajo desarrollado	6	6	6	6	4	6	7,60	6

Se determinó en la calificación que la oportunidad más importante para la Fundación TEKO KAVI es existencia de fuentes de financiamiento en Bolivia.

En último lugar está el reconocimiento a la fundación TEKO KAVI por el trabajo desarrollado

## Amenazas

Se realizó una entrevista a los 5 miembros de la Fundación y al tutor institucional de la realización del trabajo dirigido, para determinar las amenazas según el grado de importancia. El puntaje del 1 al 6, siendo 1 el más relevante y 6 el menos relevante, así se determinará que amenazas son preponderantes para la Fundación TEKOKAVI.

AMENAZAS	JAIME	OSCAR	SANDRA	JORGE	GABRIELA	ERIKA	PROMEDIO	ORDEN
Ausencia de proyectos a largo plazo	1	1	1	1	6	1	2,40	1
S Financiamiento externo reducido	6	6	3	3	1	6	5,40	5
e Burocracia en fondos estatales	2	2	2	2	3	3	2,80	2
e Mucho control sobre las fundaciones y ONGs	3	6	4	4	4	2	4,60	3
e Inestabilidad de autoridades	4	3	5	5	5	5	5,40	4
m Obligaciones impositivas y laborales más estrictas	5	4	6	6	2	6	6,40	6

ó

en la calificación que la amenaza más importante para la Fundación TEKOKAVI es ausencia de proyectos a largo plazo

En último lugar esta obligaciones impositivas y laborales más estrictas



#### 4.2.2.3. Jerarquización de las Oportunidades y Amenazas según el orden de importancia

Se detalla a continuación, por orden de importancia, las oportunidades y amenazas según la ponderación de los miembros de la Fundación y el tutor institucional del trabajo dirigido para proceder al cruce de variables en la matriz F.O.D.A.

##### **DETERMINACIÓN LAS OPORTUNIDADES**

1. Existencia de fuentes de financiamiento en Bolivia
2. Buenas relaciones con BID
3. Capacidad de desarrollar proyectos
4. Vivir bien ligado con cambio climático
5. Nueva ley educativa favorece a TEKO KAVI
6. Reconocimiento a la fundación TEKO KAVI por el trabajo desarrollado

##### **DETERMINACIÓN DE AMENAZAS**

1. Ausencia de proyectos a largo plazo
2. Burocracia en fondos estatales
3. Mucho control sobre las fundaciones y ONGs
4. Inestabilidad de autoridades
5. Financiamiento externo reducido
6. Obligaciones impositivas y laborales más estrictas

#### 4.2.2.4. Conclusiones

El entorno denota que existen más oportunidades que amenazas, a pesar de los importantes recortes presupuestarios de la cooperación a Bolivia, todavía existen potenciales fuentes de financiamiento en los ámbitos de trabajo de Teko Kavi, tales como la Cooperación Danesa y Sueca, en temas ambientales, así como de la Unión Europea en el ámbito de la sociedad civil.



Por otro lado cuenta con amenazas que no hace factible el trabajo en el área de proyectos, las principales causas son que la normativa nacional limita el acceso a proyectos con fondos estatales para ONGs. Los requerimientos de las distintas financiadoras y por el tiempo de demora de los trámites, lo que causa conflictos internos que en muchos casos termina en el abandono del financiamiento. El contexto político en general tiende a restringir y/o controlar el trabajo de ONGs y se muestra susceptible de las acciones, documentos o comentarios de las ONGs no están plenamente ajustados a las políticas del gobierno.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Una vez desarrollado el análisis y diagnóstico en la Fundación TEKO KAVI, se llegó a las siguientes conclusiones:

<b>PROBLEMA</b>	<b>ORIGEN O CAUSA</b>	<b>CONSECUENCIA O EFECTOS</b>	<b>POSIBLE SOLUCIÓN</b>
LA EMPRESA NO TIENE UNA CORRECTA ADMINISTRACION.	La falta de planeación, organización y control de actividades.	Desorden en el trabajo y mala planificación	Planificación estratégica para el fortalecimiento de la Fundación
NO SE TOMO BUENAS DECISIONES PARA LA FUNDACION.	No se estableció una visión, objetivos y metas, falta de comunicación	Se realiza mala ejecución de proyectos	Replantear la misión, políticas y valores, además de motivar para lograr la visión, objetivos y metas de la Fundación.
NO EXISTE COMPROMISO POR PARTE DE LOS TRABAJADORES DE LA FUNDACION	Falta de coordinación para realizar el seguimiento a los proyectos	Proyectos con retraso en las actividades para el cumplimiento de las metas	Reuniones de coordinación para la buena ejecución de los proyectos

## 5.2. Recomendaciones

- ✚ Aplicar con prioridad del Nuevo Plan Estratégico Institucional para la mejora constante de todos los proyectos de la fundación, para el beneficio de la población meta.
- ✚ Fortalecer la planificación estratégica de la gestión 2018-2021 otorgándole recursos humanos que coadyuven a la ejecución correcta del PEI.
- ✚ Vincular las diversas áreas de trabajo para una correcta toma de decisiones.
- ✚ Tener una Buena articulación entre objetivos, acciones estratégicas, actividades y el presupuesto, para el desarrollo constante de la Fundación.
- ✚ Fortalecer y consolidar el trabajo en equipo dentro de la Fundación para identificar problemas y solucionarlos en el corto plazo.
- ✚ Fortalecer capacidades de los empleados dentro y fuera de la Fundación para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en las planificaciones de cada proyecto.
- ✚ Designar al coordinador de proyectos el seguimiento a los problemas presentados y solucionarlos en el corto plazo

## CAPITULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1. Introducción

Con el presente trabajo se pretende que la fundación TEKO KAVI, cuente con un Plan Estratégico Institucional para el fortalecimiento de la Fundación y así pueda ser altamente competitiva dentro del sector de las ONGs,

Se elaborará estrategias acorde con la Fundación para dar posibles soluciones a problemas de la Fundación, además, se formulará un plan operativo anual donde se definirá sus objetivos, misión, visión todo con el fin de que la Fundación sea la mejor dentro del sector.

##### 6.1.1. Objetivo General

Definir como la Fundación TEKO KAVI, será altamente competitiva dentro del sector de las ONGs, asimismo se planteará las estrategias fundamentales para fortalecer el funcionamiento de la misma.

##### 6.1.2. Objetivos Específicos

- ✚ Realizar el cruce de variables de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Fundación TEKO KAVI para obtener estrategias fundamentales para la Fundación.
- ✚ Definir la misión, visión, valores, objetivos estratégicos de acuerdo a los objetivos de la Fundación TEKO KAVI.
- ✚ Realizar un plan de acción y definir las estrategias de la fundación.

## 6.2. Formulación de las Estrategias

### 6.2.1. Matriz F.O.D.A.

Se procedió al cruce de variables y conciliación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del diagnóstico de la Fundación TEKOKAVI para obtener 4 tipos de estrategias, con base en la realidad de la Fundación y posibilidades de su ejecución, que aprovechen las oportunidades y fortalezas y que se minimice los efectos de las amenazas y debilidades.



	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Matriz F.O.D.A. – FUNDACIÓN TEKOKAVI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad técnica en políticas publicas</li> <li>2. Infraestructura disponible</li> <li>3. Buenas relaciones con organizaciones</li> <li>4. Movimiento operativo continuo</li> <li>5. Experiencia de trabajos educativos y ambientales.</li> <li>6. Capacidad para generar instrumentos metodológicos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitado personal Administrativo</li> <li>2. Sin infraestructura propia</li> <li>3. Carencia de recursos propios</li> <li>4. Vulnerabilidad en problemas laborales e impositivos</li> <li>5. Poca experiencia institucional</li> <li>6. Carencia de plan de comunicación y difusión</li> </ol>
	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de fuentes de financiamiento en Bolivia</li> <li>2. Buenas relaciones con BID</li> <li>3. Capacidad de desarrollar proyectos</li> <li>4. Vivir bien ligado con cambio climático</li> <li>5. Nueva ley educativa favorece a TEKOKAVI</li> <li>6. Reconocimiento a la fundación TEKOKAVI por el trabajo desarrollado</li> </ol>	<p><b>1 (F1,F5 – O1,O2) FORMULACION DE POLITICAS PUBLICAS</b>  EXISTE CAPACIDAD TÉCNICA PARA APORTAR EN POLÍTICAS PÚBLICAS RELACIONADAS A TEMAS EDUCATIVOS Y AMBIENTALES, ESTO PERMITIRA QUE EXISTA MAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL INTERIOR Y EXTERIOR DEL PAIS</p> <p><b>2 (F4, F6, -O3,O6) ELABORACION DE CONVENIOS</b>  CAPACIDADES INSTALADAS PARA GENERAR CONVENIOS E INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS Y DE COMUNICACIÓN EN TEMAS EDUCATIVOS Y AMBIENTALES, ESTO PERMITIRA EL RECONOCIMIENTO DE LA FUNDACION TEKOKAVI POR LOS TRABAJOS DESARROLLADOS</p> <p><b>3 (F3-O2) RELACIONES ORGANIZACIONALES</b>  BUEN NIVEL DE RELACIONAMIENTO CON ORGANIZACIONES INTERNACIONALES DE DESARROLLO Y AUTORIDADES NACIONALES PÚBLICAS Y DE LA SOCIEDAD CIVIL, EN LOS ÁMBITOS DE TRABAJO DE TEKOKAVI</p>	<p><b>4 (D1,O1) MOTIVACIÓN AL PERSONAL</b>  SE DEBE AMPLIAR EL PERSONAL PARA AMPLIAR LAS AREAS Y DISMINUIR EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS ASI SE INCENTIVARÁ AL PERSONAL PARA REALIZAR UN TRABAJO EFICIENTE ASÍ SE PODRÁ APROVECHAR EL CRECIMIENTO DE LA FUNDACIÓN</p> <p><b>5 (D6-O6) SEGUIMIENTO</b>  SI EXISTE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN, REDES SOCIALES Y PÁGINA WEB SE PODRÁ MONITOREAR Y PUBLICAR TODO EL TRABAJO DESARROLLADO PARA EL RECONOCIMIENTO DE LA FUNDACION TEKOKAVI</p> <p><b>6 (D5-O6) EXPANSIÓN</b>  AL CONTAR CON UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LA FUNDACION PODRÁ EXPANDIRSE EN BOLIVIA Y ASI LLEGAR A LOS SERCTORES CON MAYOR VULNERABILIDAD</p>
	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de proyectos a largo plazo</li> <li>2. Burocracia en fondos</li> </ol>	<p><b>7 (F5, -A2,A3) VIVIR BIEN EN BOLIVIA</b>  ELABORAR CONVENIOS CON CALIDAD Y EFICACIA TRABAJANDO EN EQUIPO CON INSTITUCIONES PÚBLICAS PARA QUE LOS TRÁMITES NO SENA</p>	<p><b>10 (D2-A5)</b>  ES IMPORTANTE LA REALIZACION DE PROYECTOS A LARGO PLAZO PARA QUE LA FUNDACION PUEDA</p>





<p>estatales</p> <p>3. Mucho control sobre las fundaciones y ONGs</p> <p>4. Inestabilidad de autoridades</p> <p>5. Financiamiento externo reducido</p> <p>6. Obligaciones impositivas y laborales más estrictas</p>	<p>BUROCRATICOS PARA LA OBTENCIÓN DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN.</p> <p><b>8 (F5-A5) EXPERIENCIA ESPECIFICA</b></p> <p>LA FUNDACION TEKOKAVI TIENE EXPERIENCIA ESPECÍFICA EN TEMAS EDUCATIVOS Y AMBIENTALES, DESARROLLADA A PARTIR DEL APOYO DE DIVERSOS FINANCIADORES EN DIFERENTES ESPACIOS TERRITORIALES.</p> <p><b>9 (F3-A1,A5)ALIANZAS</b></p> <p>EL CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA EN TEMAS EDUCATIVOS Y AMBIENTALES PERMITE LAS BUENAS RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES ESTO DA MÁS CONFIANZA A LOS FINANCIADORES EXTRANJEROS PARA INVERTIR EN LOS PROYECTOS.</p>	<p>CONSEGUIR SU PROPIA INFRAESTRUCTURA.</p>
---	---	---

### 6.2.2. Conclusiones

Se logró consolidar 10 estrategias con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Fundación que sin duda ayudarán a determinar los objetivos estratégicos a largo plazo, diseñar el plan de acción a 2 años plazo, solucionar los problemas para consolidar el crecimiento de la Fundación.

Cada una de las estrategias va de acuerdo con la realidad de la Fundación, los sucesos ocurridos y los factores del futuro proyectados para poder manejarlos a beneficio de la Fundación TEKO KAVI.

Los convenios, alianzas y negociaciones con el gobierno y demás organizaciones serán las estrategias que más se ejecutarán, pues ayudarán a su crecimiento.

La organización y dirección de la Fundación será un punto clave para el crecimiento, Es por esto que la gestión de recursos humanos, la planificación del trabajo y manuales es un aspecto importante a resolver en el mediano plazo.

### 6.3. Despliegue de la Planificación estratégica

Para direccionar las estrategias de crecimiento de la empresa se debe definir la misión, visión, objetivos estratégicos, valores, estructura de la organización y políticas de la empresa.

Todos estos aspectos fueron diseñados entre el personal de la empresa y la encargada de la realización de la planificación estratégica, todo esto para lograr consenso y aprobación en el momento de la ejecución de la estrategia.

## MISIÓN

El objetivo de la misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando el entorno social, necesidad, capacidad fundamental, valores y rendimiento. De esta manera los socios de la Fundación TEKOKAVI coincidieron en elaborar una propuesta de misión para la empresa:

**LA MISIÓN DE TEKOKAVI ES FORMULAR PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO EXTERNO PARA SU EJECUCION EN LOS SECTORES RURALES QUE FACILITEN LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE, ADAPTACION Y TRANSFORMACION PARA LA CONSTRUCCION DEL VIVIR BIEN DE LAS Y LOS BOLIVIANOS.**

## VISIÓN

Se entiende por visión, la idealización del futuro de la fundación, por lo que se define considerando el valor agregado que se diferencia de las demás organizaciones. De esta manera los socios de la Fundación TEKOKAVI coincidieron en elaborar una propuesta de visión para la empresa:

**LA VISIÓN DE TEKOKAVI ES SER UNA ORGANIZACIÓN CON CAPACIDADES CONSOLIDADAS, PRESTIGIO Y RECONOCIMIENTO SOCIAL, LO QUE LE OTORGA LEGITIMIDAD PARA LA FACILITACION DE PROCESOS QUE CONTRIBUYEN EFECTIVAMENTE A LA CONSTRUCCION DE UNA SOCIEDAD MAS JUSTA, EQUITATIVA, SOLIDARIA Y ARMONICA.**

## VALORES

Los valores de la Fundación tienen como finalidad generar un compromiso compartido de la cultura organización de la misma, el conjunto de valores a inculcar y a liderar son los siguientes:

### INTEGRIDAD

- Se desarrollará todo trabajo en el marco de la honestidad y compromiso para la fundacion, creando una relación perdurable en el tiempo.

### CALIDAD

- Se brindará excelencia a través de la eficacia, responsabilidad y mejora continua para superar la expectativa de los bolivianos.

### RESPECTO

- Reconocer y valorar a todas las personas en el marco de la tolerancia, equidad y trato fraternal, además del respeto por la naturaleza.

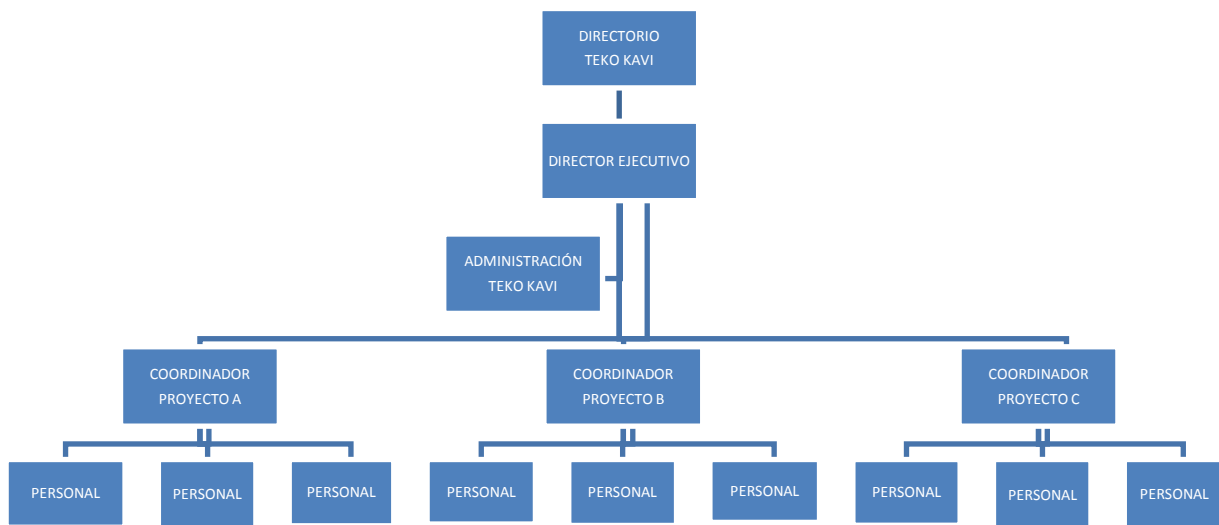
### TRABAJO EN EQUIPO

- Participación basada en comprensión clara de los objetivos, esto permitira que el trabajo sea organizado y disciplinado.

### RESPONSABILIDAD CON LA SOCIEDAD

- Es la capacidad organica de los actores principales a comprometerse con la sociedad asumiendo acciones por el vivir bien de los Bolivianos.

## ORGANIGRAMA





## BIBLIOGRAFÍA

WHEELLEN, Tomas

Administración Estratégica y Políticas de Negocio, 2007

CHIAVENATO, Idalberto

Introducción a la Teoría General de la Administración”, 2002

KOONTZ, Harold

Administración una perspectiva Global y Empresarial, 1994

CÓRDOVA, Marcial

Formulación y Evaluación de Proyectos, 2006

CHIAVENATO, Idalberto

Administración del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill  
Latinoamérica S.A., Bogotá, Colombia, 2004,

HERNÁNDEZ, Roberto

Metodología de la Investigación, 1991

MÉNDEZ, Carlos

Metodología de la Investigación, 2001

KOONTZ, Harold

WEIHRICH, Heinz

Administración: Una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill  
Latinoamérica S.A., Bogotá, Colombia, 2006

GOODSTEIN, Leonard

NOLAN, Timothy

PFEIFFER, William



Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw Hill,  
Interamericana S.A., c1998.

STONER, James A. F.

FREEMAN, R. Edward

GILBERT JR, Daniel R.

Administración, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.,  
México DF, México, c1996, 674p.

Ley General del Trabajo título 1 artículo 1

Decreto Supremo N° 0288 del 9 de septiembre de 2009, Artículo 1

Ley General de Trabajo, Título III capítulo único del seguro social  
obligatorio art. 97

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA APLICADO A LOS SOCIOS DE FUNDACIÓN TEKO KAVI

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL  
FUNDACION TEKO KAVI

SEXO: F M

1. ¿La Empresa cuenta con un Plan Estratégico?

SI

NO

2. ¿Considera que la planificación de la Fundación TEKO KAVI aporta a sus Estrategias y Objetivos?

- a) Mucho
- b) Lo suficiente
- c) Indiferente
- d) Poco
- e) Nada

3. ¿Cómo Fundación se ha definido una Misión y Visión que contribuya a los objetivos de la misma?

SI

NO

4. ¿Usted ha participado en un análisis FODA de Fundación TEKO KAVI?

SI

NO

5. ¿En la fundación se realizó un plan de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades?

SI

NO





**6. ¿A qué retos y amenazas se enfrenta la organización?**

- a) Se incrementa la competencia con las demás fundaciones
- b) Cae el prestigio de la fundación, debido a cortes de financiamiento
- c) Trámites burocráticos estatales
- d) Gobierno expulsa a organizaciones financiadoras

**7. ¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa?**

- a) Buen trabajo en equipo
- b) El conocimiento en proyectos relacionados con la sociedad civil
- c) Buena logística de ejecución de proyectos
- d) Personal sociable con la población meta

**8. ¿Cuáles son los puntos débiles de la empresa?**

- a) La inexistencia de una planificación estratégica
- b) La inexistencia de un plan comunicacional
- c) Falta de organización
- d) Falta de coordinación con los otros departamentos

**9. ¿Qué oportunidades del entorno deberíamos aprovechar?**

- a) Financiamiento externo
- b) Financiamiento estatal
- c) Redes de comunicación
- d) Generar ingresos propios

**10. Considera usted que es importante la implementación de un Plan Estratégico Institucional para la Fundación TEKOKAVI?**

SI

NO

## ANEXO 2

### ENCUESTA APLICADA A LA POBLACIÓN META DE LOS PROYECTOS

#### PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL FUNDACIÓN TEKOKAVI

SEXO: F M

1. ¿Usted conoce a la Fundación TEKOKAVI?

SI

NO

2. ¿Mediante qué medios conoció a la Fundación TEKOKAVI?

- a) Facebook
- b) Página Web
- c) Radio
- d) Televisión
- e) Periódico

3. ¿Sabe qué proyectos realiza la Fundación TEKOKAVI?

SI

NO

4. ¿Usted se benefició con los proyectos de la Fundación TEKOKAVI?

SI

NO

5. Si usted se benefició con los proyectos, en que área fue?

- a) Educación
- b) Medio ambiente
- c) Discapacidad
- d) Creatividad

6. ¿Dónde se benefició con los proyectos?

- a) Rural
- b) Urbano

**7¿Recibe adecuada información de técnicos de los proyectos?**

- a) Mucho
- b) Lo suficiente
- c) Indiferente
- d) Poco
- e) Nada

**8¿Le gustaría que la Fundación TEKOKAVI realice nuevos proyectos?**

SI

NO

**9¿Con que población meta le gustaría que la Fundación TEKOKAVI realice más proyectos?**

- e) Niños
- f) Padres de familia
- g) Personas con discapacidad
- h) Comunidad en general
- i) Profesores

**10¿Considera usted que el trabajo que realiza la Fundación TEKOKAVI es importante?**

SI

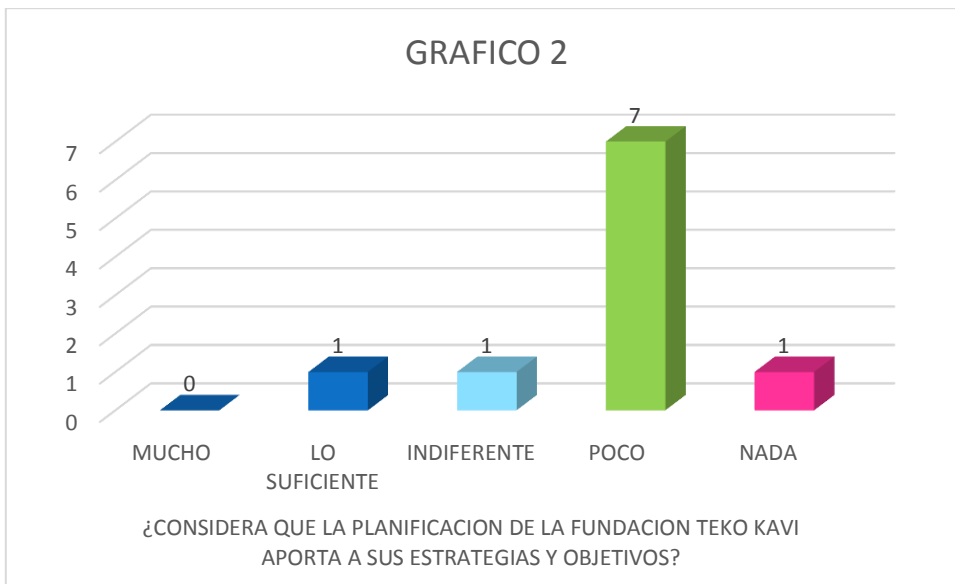
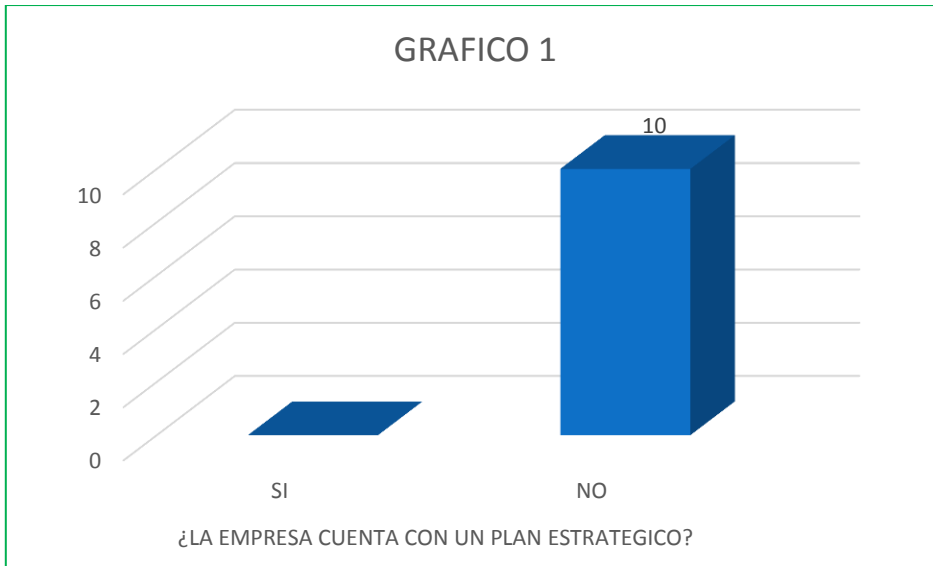
NO

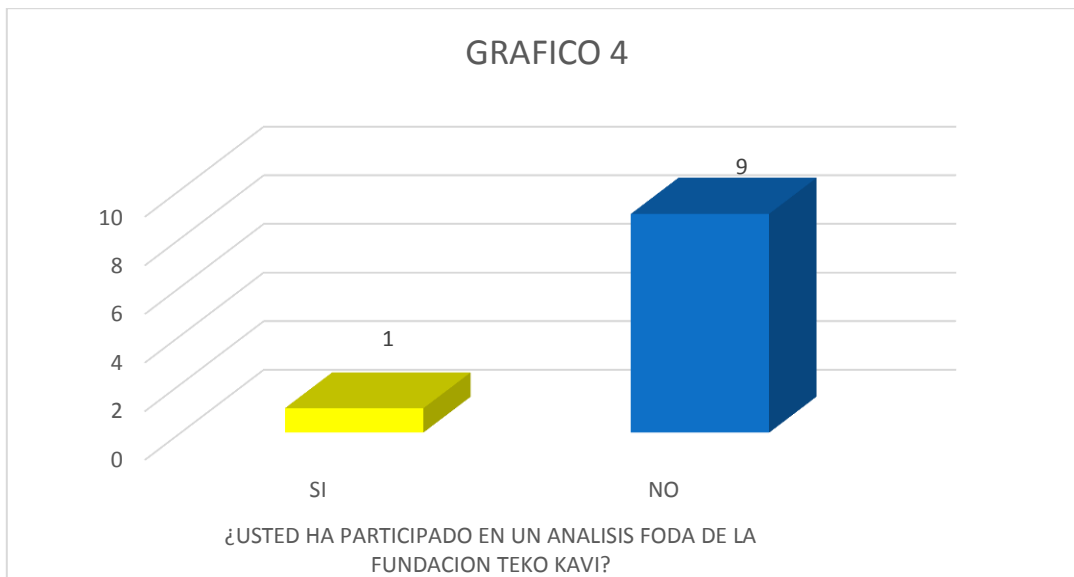
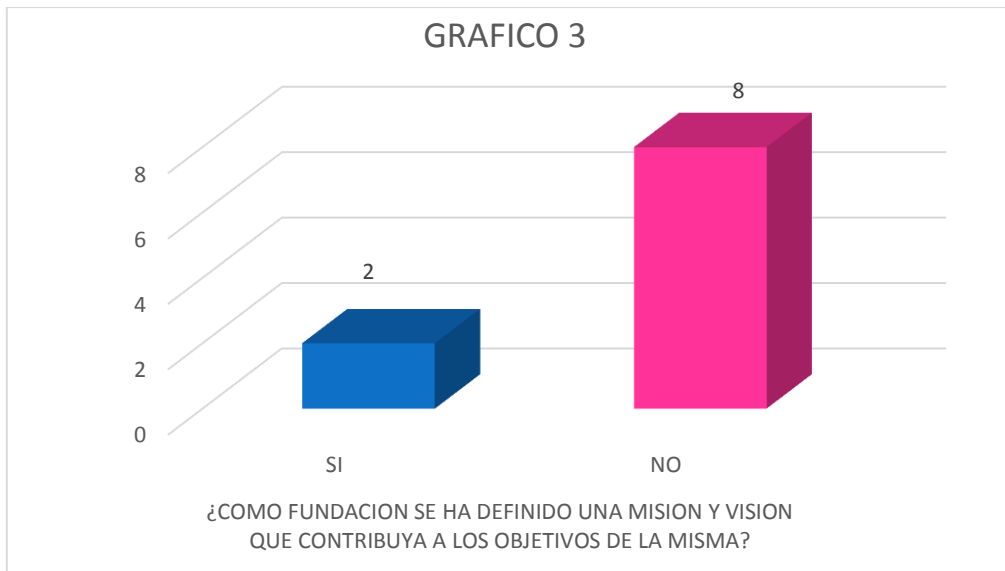
***¡GRACIAS POR SU TIEMPO!***

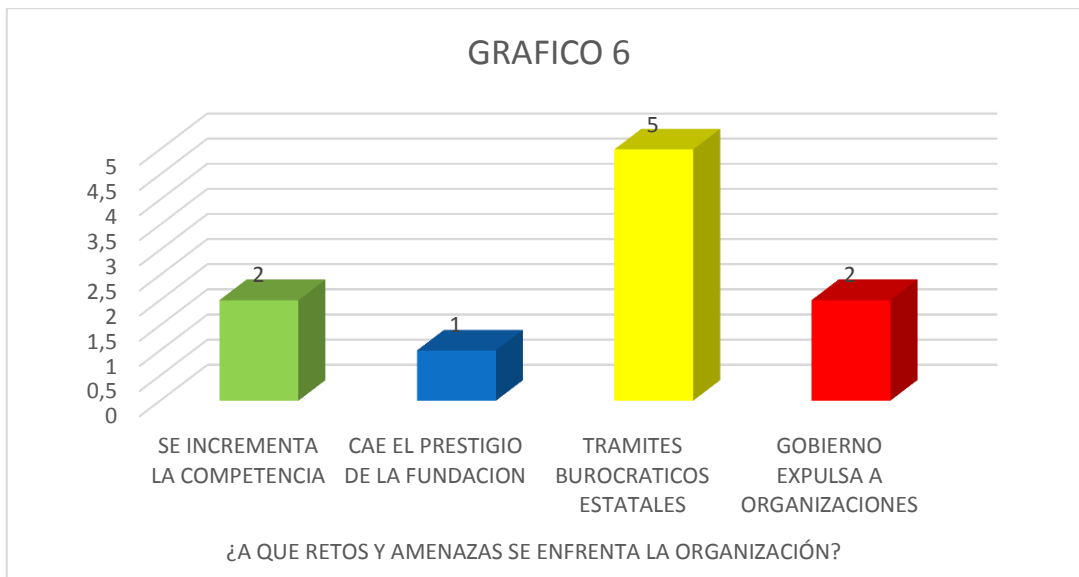
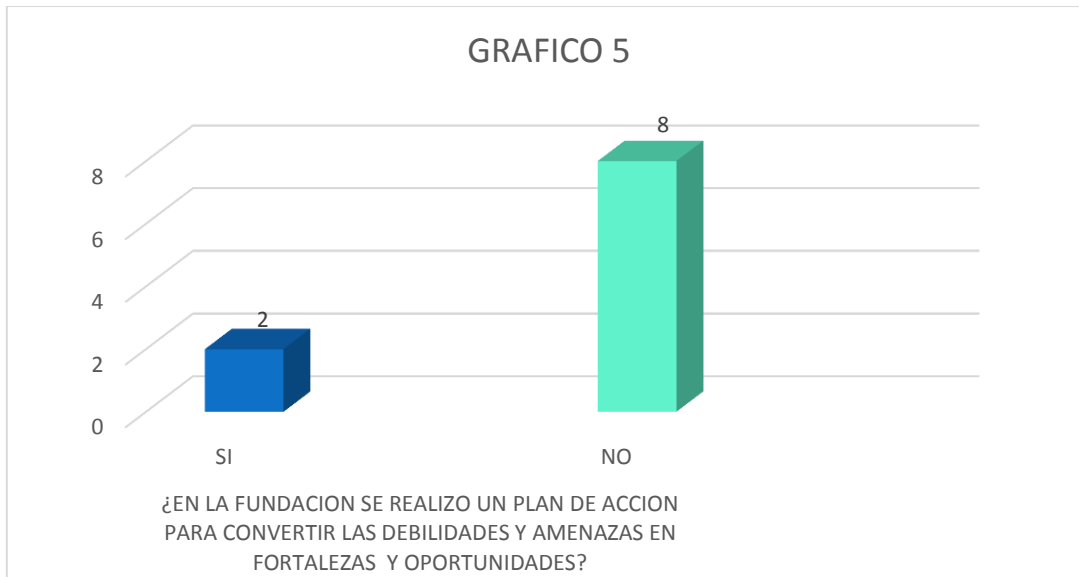
### ANEXO 3 ENCUESTA DIRECTORIO

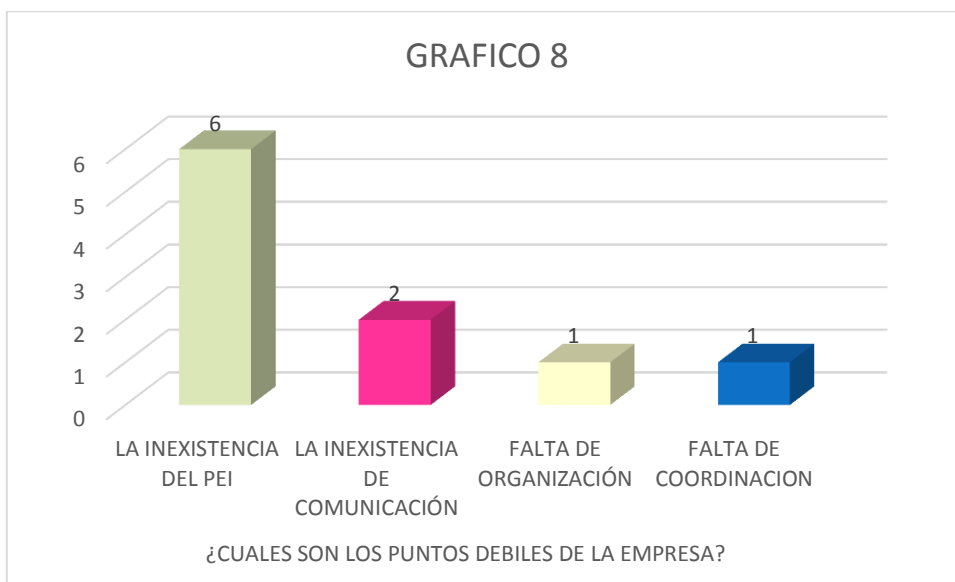
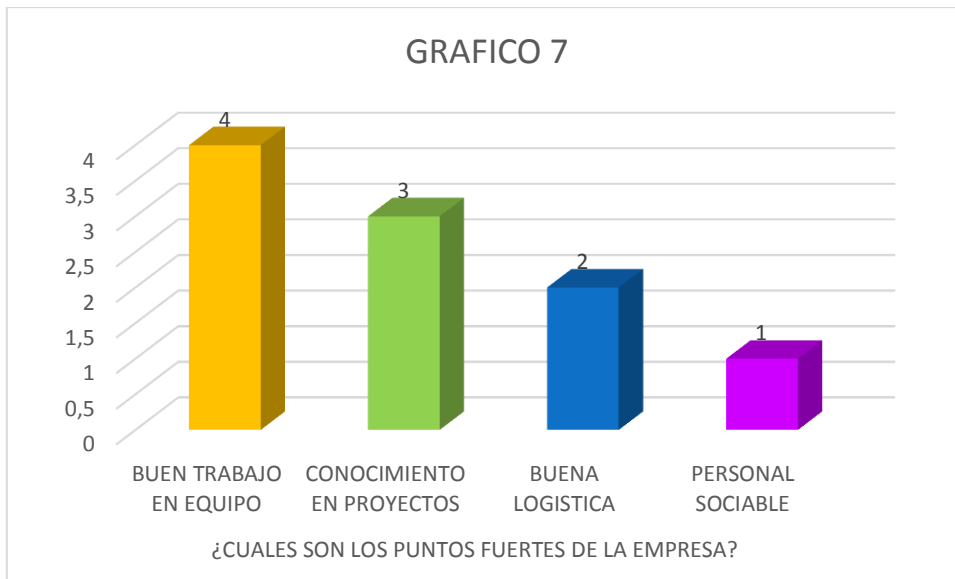
NO.	PREGUNTA	RESPUESTA	CANTIDAD	TOTAL
1	¿LA EMPRESA CUENTA CON UN PLAN ESTRATEGICO?	SI	0	
		NO	10	10
2	¿CONSIDERA QUE LA PLANIFICACION DE LA FUNDACION TEKOKAVI APORTA A SUS ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS?	MUCHO	0	
		LO SUFICIENTE	1	
		INDIFERENTE	1	
		POCO	7	
		NADA	1	10
3	¿COMO FUNDACION SE HA DEFINIDO UNA MISION Y VISION QUE CONTRIBUYA A LOS OBJETIVOS DE LA MISMA?	SI	2	
		NO	8	10
4	¿USTED HA PARTICIPADO EN UN ANALISIS FODA DE LA FUNDACION TEKOKAVI?	SI	1	
		NO	9	10
5	¿EN LA FUNDACION SE REALIZO UN PLAN DE ACCION PARA CONVERTIR LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS EN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES?	SI	2	
		NO	8	10
6	¿A QUE RETOS Y AMENAZAS SE ENFRENTA LA ORGANIZACIÓN?	SE INCREMENTA LA COMPETENCIA	2	
		CAE EL PRESTIGIO DE LA FUNDACION	1	
		TRAMITES BUROCRATICOS ESTATALES	5	
		GOBIERNO EXPULSA A ORGANIZACIONES	2	10
7	¿CUALES SON LOS PUNTOS FUERTES DE LA EMPRESA?	BUEN TRABAJO EN EQUIPO	4	
		CONOCIMIENTO EN PROYECTOS	3	
		BUENA LOGISTICA	2	
		PERSONAL SOCIABLE	1	10
8	¿CUALES SON LOS PUNTOS DEBILES DE LA EMPRESA?	LA INEXISTENCIA DEL PEI	6	
		LA INEXISTENCIA DE COMUNICACIÓN	2	
		FALTA DE ORGANIZACIÓN	1	
		FALTA DE COORDINACION	1	10
9	¿QUE OPORTUNIDADES DEL ENTORNO DEBERIAMOS APROVECHAR?	FINANCIAMIENTO EXTERNO	25	
		FINANCIAMIENTO ESTATAL	9	
		REDES DE COMUNICACIÓN	23	
		GENERAR INGRESOS	1	
10	¿CONSIDERA USTED QUE ES IMPORTANTE LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PARA LA FUNDACION?	SI	10	
		NO	0	10

ANEXO 4

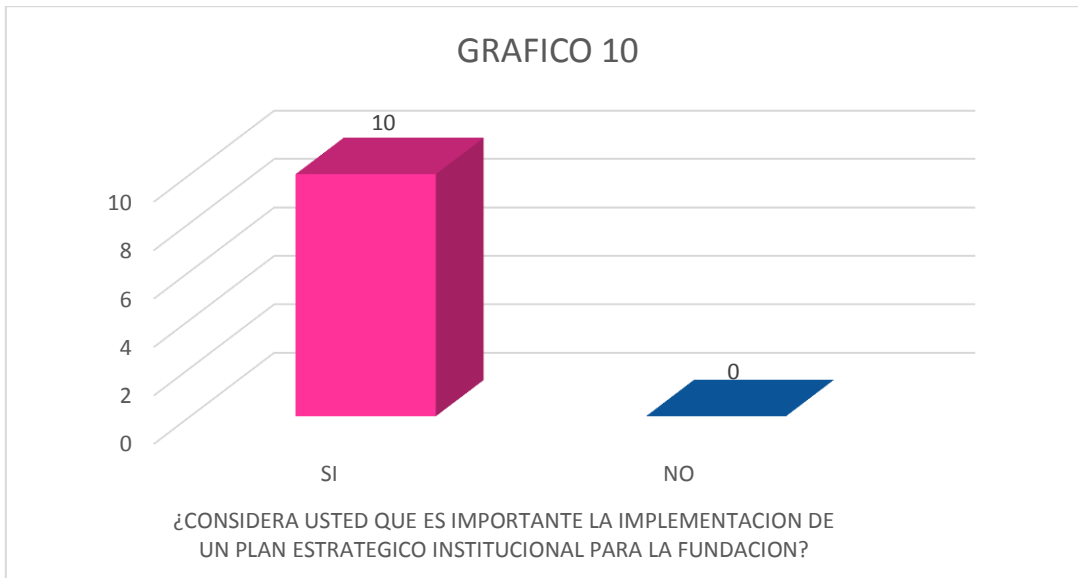
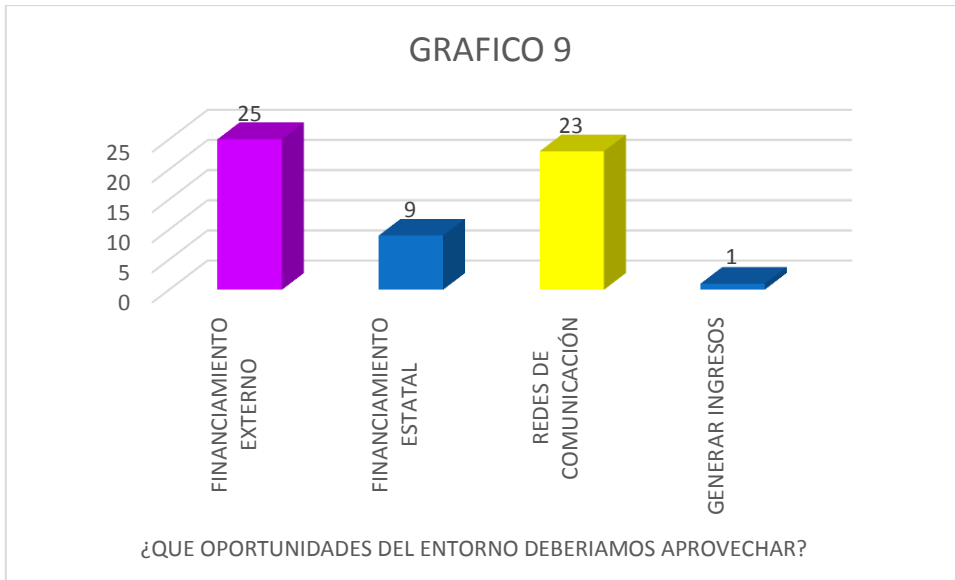










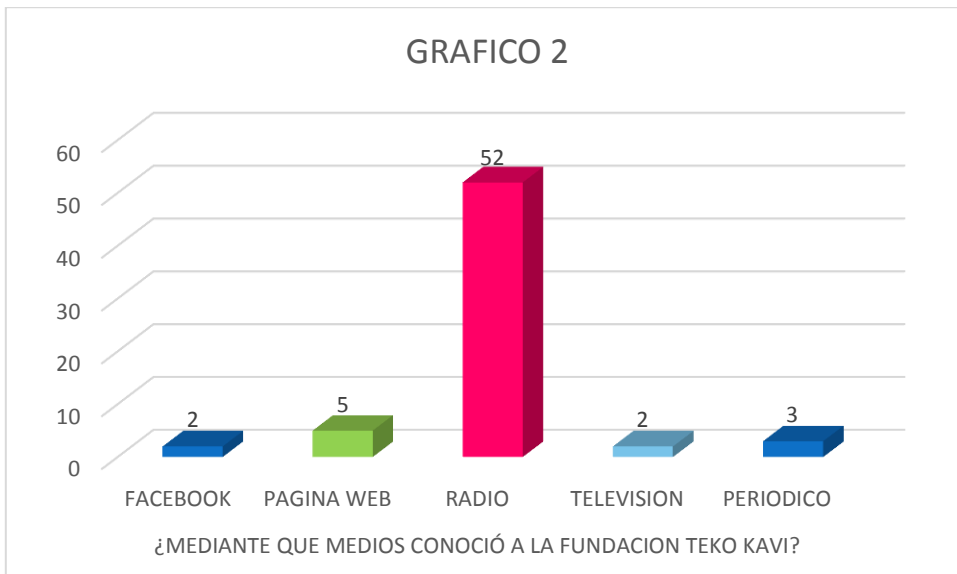
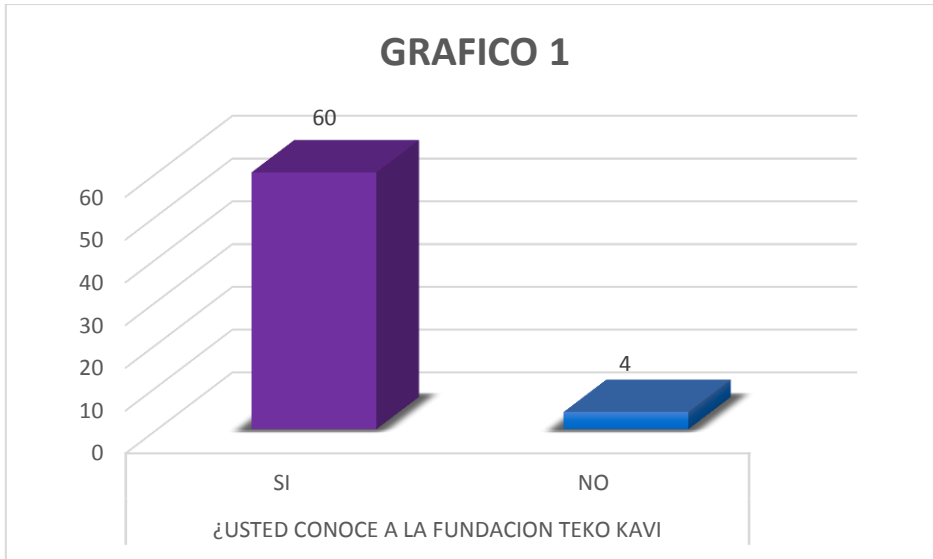


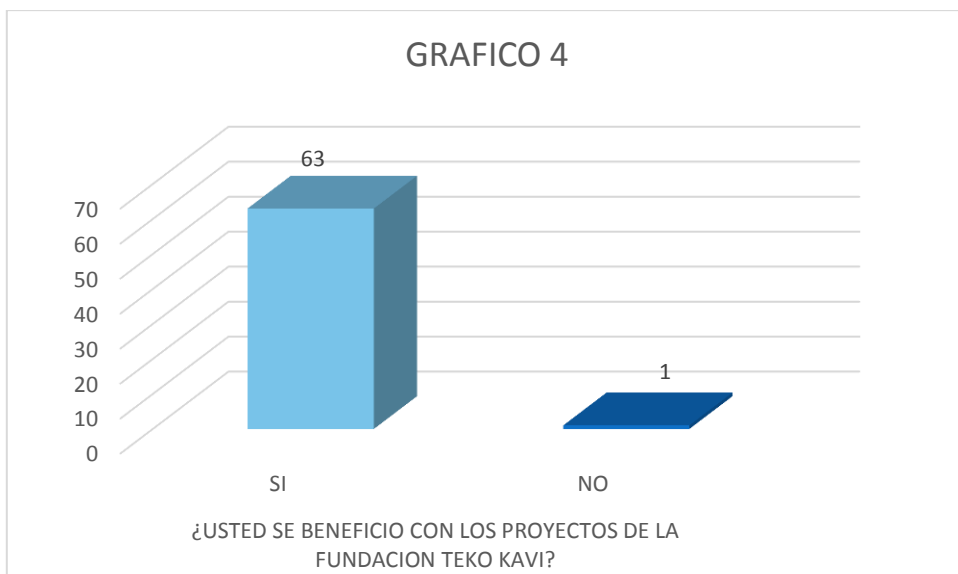
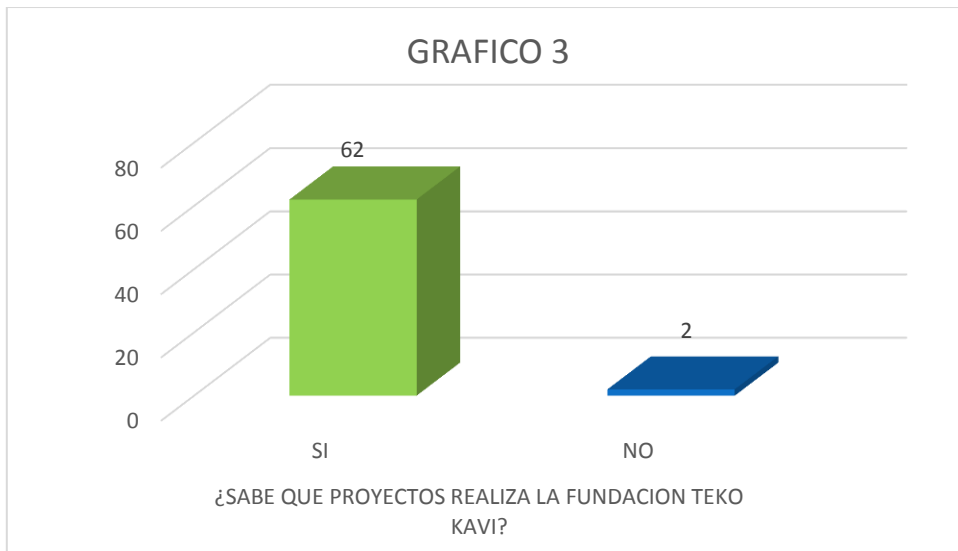
**ANEXO 5**

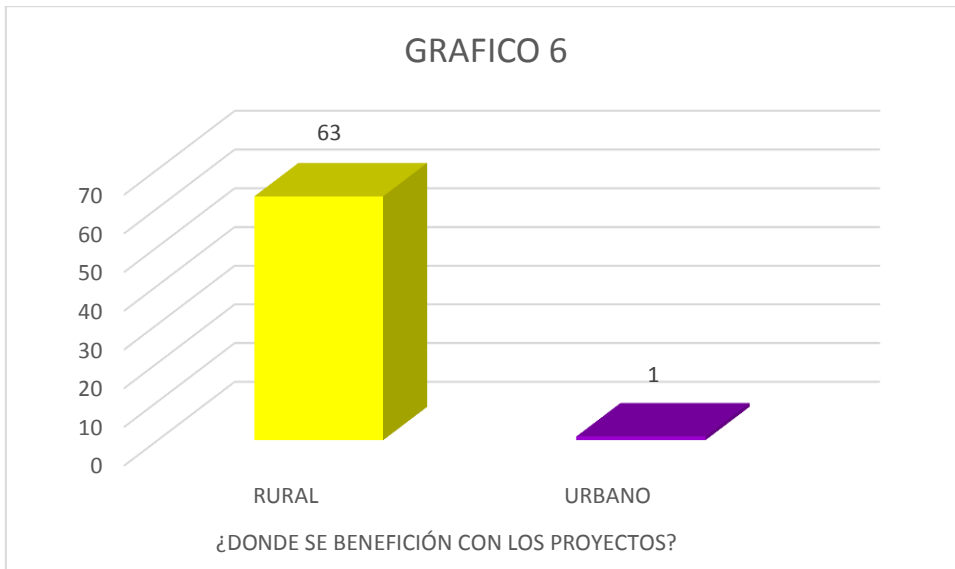
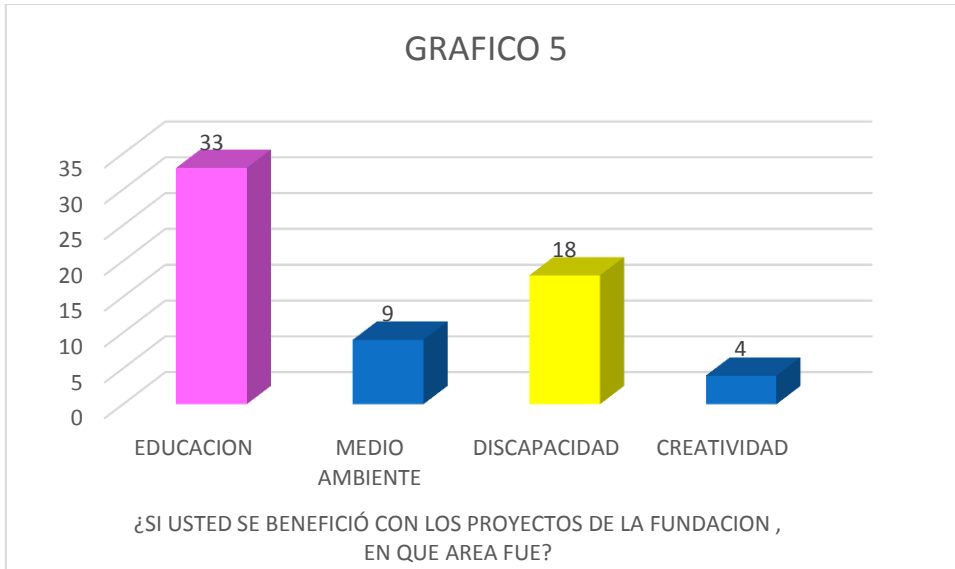
**ENCUESTA A PERSONAS BENEFICIADAS**

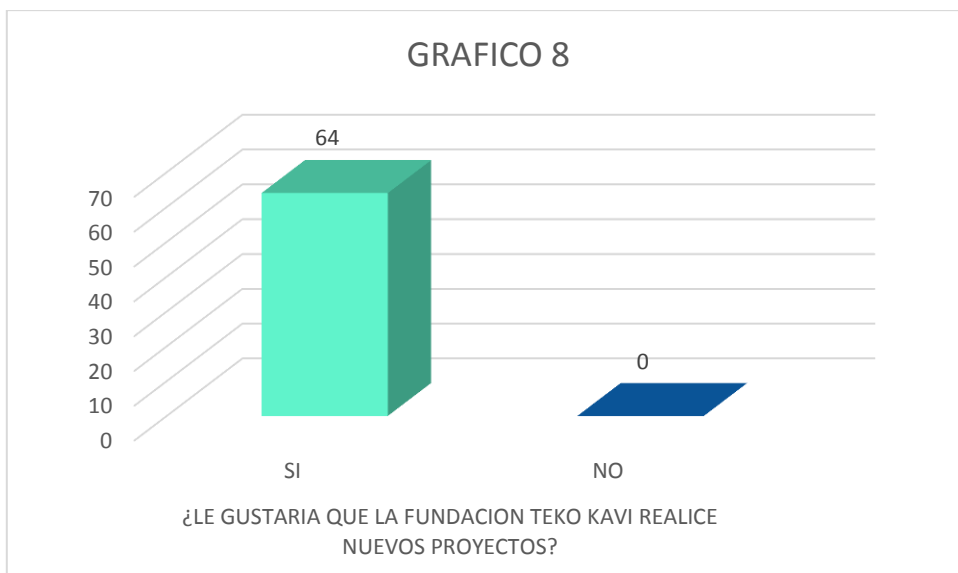
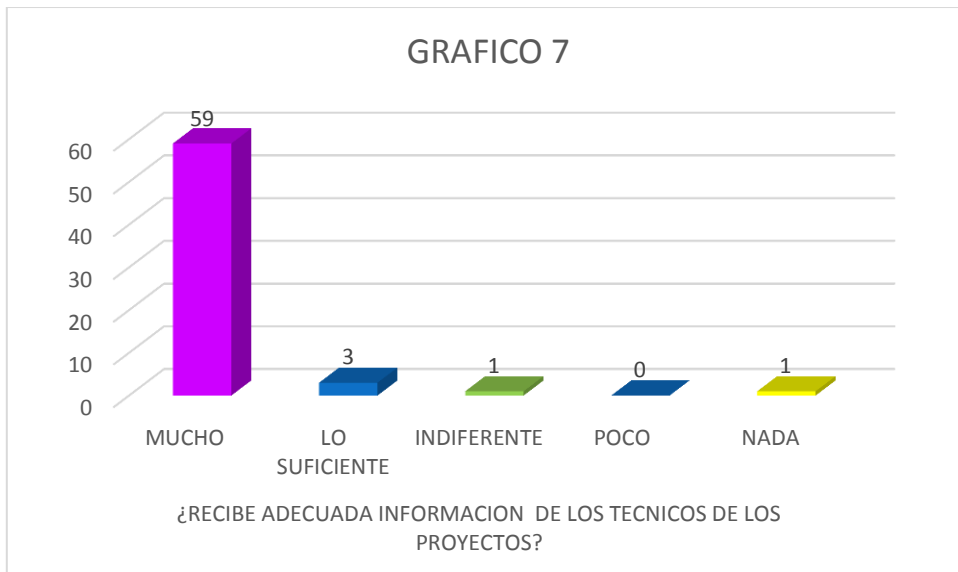
NO.	PREGUNTA	RESPUESTA	CANTIDAD	TOTAL
1	¿USTED CONOCE A LA FUNDACION TEKOKAVI	SI	60	64
		NO	4	
2	¿MEDIANTE QUE MEDIOS CONOCIÓ A LA FUNDACION TEKOKAVI?	FACEBOOK	2	64
		PAGINA WEB	5	
		RADIO	52	
		TELEVISION	2	
		PERIODICO	3	
3	¿SABE QUE PROYECTOS REALIZA LA FUNDACION TEKOKAVI?	SI	62	64
		NO	2	
4	¿USTED SE BENEFICIO CON LOS PROYECTOS DE LA FUNDACION TEKOKAVI?	SI	63	64
		NO	1	
5	¿SI USTED SE BENEFICIÓ CON LOS PROYECTOS DE LA FUNDACION, EN QUE AREA FUE?	EDUCACION	33	64
		MEDIO AMBIENTE	9	
		DISCAPACIDAD	18	
		CREATIVIDAD	4	
6	¿DONDE SE BENEFICIÓ CON LOS PROYECTOS?	RURAL	63	64
		URBANO	1	
7	¿RECIBE ADECUADA INFORMACION DE LOS TECNICOS DE LOS PROYECTOS?	MUCHO	59	64
		LO SUFICIENTE	3	
		INDIFERENTE	1	
		POCO	0	
		NADA	1	
8	¿LE GUSTARIA QUE LA FUNDACION TEKOKAVI REALICE NUEVOS PROYECTOS?	SI	64	64
		NO	0	
9	¿CON QUE POBLACION META LE GUSTARIA QUE LA FUNDACION TEKOKAVI REALICE MAS PROYECTOS?	NIÑOS	25	64
		PADRES DE FAMILIA	9	
		PERSONAS CON DISCAPACIDAD	23	
		COMUNIDAD EN GENERAL	1	
		PROFESORES	6	
10	CONSIDERA USTED QUE EL TRABAJO QUE REALIZA LA FUNDACION TEKOKAVI ES IMPORTANTE	SI	62	64
		NO	2	

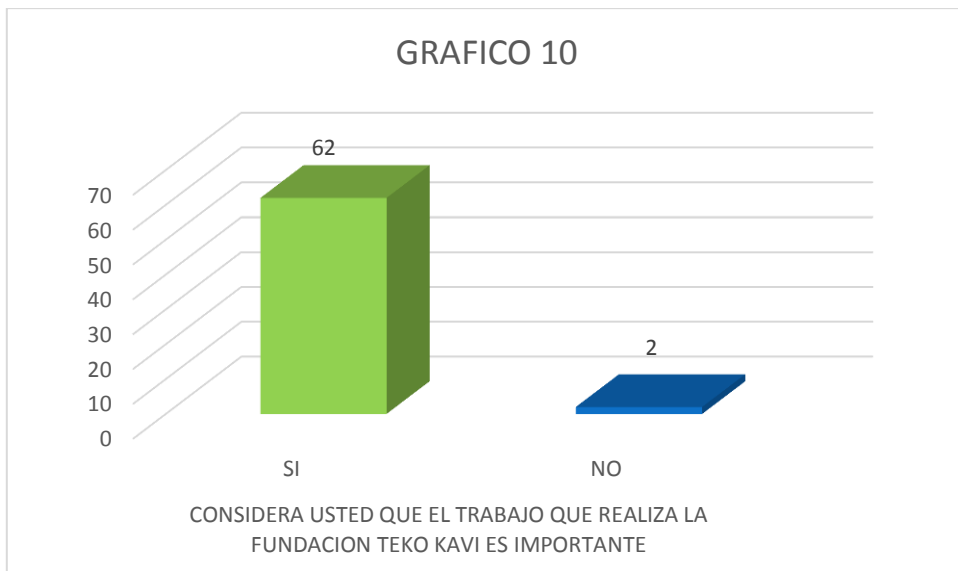
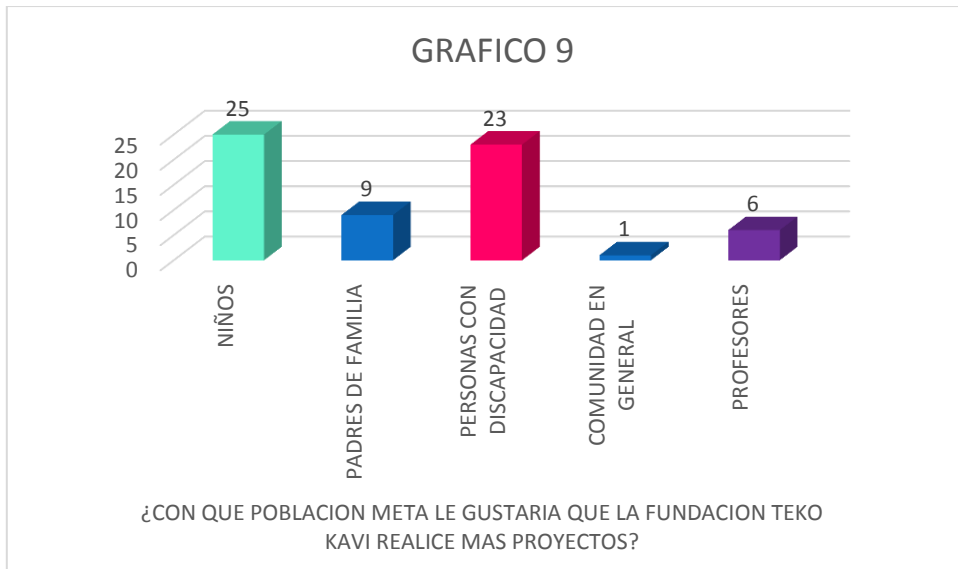
ANEXO 6











ANEXO 7

FODA FUNDACIÓN TEKOKAVI











