



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de la intervención en el desarrollo comunitario y comunicación de logros de las ONGs pequeñas**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

**AUTOR:** Littuma Machuca, Rina Eugenia

**DIRECTOR:** Arias López, Diana Elizabeth, Mg.

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

2014

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS DE MAESTRÍA

Mg.

Arias López Diana Elizabeth

**DIRECTORA DE TESIS**

De mi consideración:

El presente trabajo de grado de maestría, denominado “Modelo De Gestión Por Procesos para Mejorar la Calidad de la Intervención en el Desarrollo Comunitario y Comunicación de Logros de las ONGs Pequeñas” realizado por **Rina Eugenia Littuma Machuca**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Agosto de 2014

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Rina Eugenia Littuma Machuca declaro ser autor a del presente trabajo de fin de maestría: “Modelo De Gestión Por Procesos para Mejorar la Calidad de la Intervención en el Desarrollo Comunitario y Comunicación de Logros de las ONGs Pequeñas”, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Mg. Diana Elizabeth Arias López directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

Autor: Rina Eugenia Littuma Machuca  
Cédula: 17-0075832-7

## **DEDICATORIA**

A mi familia que es el eje fundamental de mi motivación en este camino de crecimiento personal y espiritual desde el servicio voluntario a la comunidad.

Rina Eugenia Littuma Machuca

## **AGRADECIMIENTO**

La culminación de la maestría ciertamente se debe a un gran esfuerzo personal que, sin embargo habría sido insuficiente sin la colaboración de la tutora de esta tesis y la lectura crítica de varios amigos y amigas. A todos los que me colaboraron mis más sinceros agradecimientos por los aportes que permitieron dar al presente trabajo un carácter no sólo académico sino también comunitario.

Rina Eugenia Littuma Machuca

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: PROCESO METODOLÓGICO UTILIZADO	6
1.1. Definición de categorías aplicadas en la investigación	8
1.2. Identificación y secuencia de los procesos generales	8
1.3. Descripción de los procesos identificados	8
1.4. Seguimiento y mejora de los procesos identificados	9
1.5. Propuesta de mejora de los procesos en el área de desarrollo comunitario y comunicación social	9
CAPÍTULO II: DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS APLICADAS EN LA INVESTIGACIÓN	10
2.1. Organización no gubernamental (ONG)	11
2.2. Gestión por procesos en las ONGs.	12
2.3. Clasificación de los procesos en las ONGs	17
2.3.1. Procesos en las ONGs según su jerarquía.	17
2.3.2. Procesos según el carácter de la actividad.	18
2.3.3. Procesos según su alcance.	18
2.4. Principios de la gestión por procesos en las ONGs	19
2.5. Metodología y herramientas para la mejora de procesos en las ONGs	21
2.6. Indicadores de gestión para ONGs pequeñas y medianas	23
2.7. Introducción al mejoramiento continuo de las ONGs	24

CAPÍTULO III: ASPECTOS GENERALES QUE RIGEN EN EL ÁMBITO DE LAS ONG EN EL ECUADOR	25
3.1. Aspectos generales sobre el tercer sector	26
3.2. Marco legal de las ONG en el Ecuador	26
3.3. Organización de las ONG y su tipología	28
3.4. Alineamiento al PNBV	29
3.5. Servicios ofertados por las ONGs.	30
3.6. Clientes de las ONGs (internos y externos)	31
CAPÍTULO IV: LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LAS ONGS SELECCIONADAS	33
4.1. Presentación de las instituciones objeto de estudio	34
4.1.1. Fundación Renal del Ecuador "Iñigo Álvarez de Toledo (FREIAT).	34
4.1.2. Fundación "Participación Social para el Desarrollo Humano"(PASODEHU)	35
4.2. Identificación, descripción y secuencia de los procesos	36
4.2.1. Fundación Renal Ecuador- FREIAT.	37
4.2.1.1. Macroprocesos-Procesos Estratégicos	37
4.2.1.2. Misión FREIAT	37
4.2.1.3. Visión FREIAT	37
4.2.1.4. Objetivos FREIAT	38
4.2.2. Fundación "Participación Social para el Desarrollo Humano"-PASODEHU	38
4.2.2.1. Macroprocesos-Procesos Estratégicos	38
4.2.2.2. Misión PASODEHU	38
4.2.2.3. Visión PASODEHU	39
4.2.2.4. Objetivos PASODEHU	39
4.3. Descripción de los procesos en las ONGs estudiadas	40
4.3.1. Procesos	40
4.3.2. Subprocesos	40
4.3.3. Procedimientos	40
4.3.4. Comunicación	41
4.3.5. Desarrollo Comunitario	42
4.4. Seguimiento y medición de los procesos en las ONGs estudiadas	43
4.4.1. Fundación Renal Ecuador IAT	44

4.4.2. Fundación “Participación Social para el Desarrollo Humano” (PASODEHU)	46
4.5. Mejora de los procesos en las ONGs estudiadas	48
4.5.1. Planificación Estratégica.	48
4.5.1.1. Misión del Proceso	48
4.5.1.2. Actividades que forman parte del Proceso	48
4.5.2. Comunicación.	54
4.5.2.1. Misión del Proceso	54
4.5.2.2. Actividades que forman parte del Proceso	54
4.5.3. Desarrollo Comunitario.	57
4.5.3.1. Misión del Proceso	57
4.5.3.2. Actividades que forman parte del Proceso	57
4.5.4. Modelo de proceso para el desarrollo de proyectos.	61
4.5.4.1. Misión del Proceso	61
4.5.4.2. Actividades que forman parte del Proceso	61
4.6. Seguimiento y medición de los procesos	66
4.6.1. Misión del Proceso	66
4.6.2. Actividades que forman parte del Proceso	66
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
ANEXOS	97
Anexo 1: Breve historia e importancia de las ONGs	98
Anexo 2: Resultados encontrados en las ONGs estudiadas	102
Anexo 3: Encuesta aplicada a las ONGs investigadas	104
BIBLIOGRAFÍA	110

## **RESUMEN**

Las ONGs pequeñas manejan pocos recursos, carecen de infraestructura y personal de planta. Cuando se trata de formar redes y asociaciones, se plantea la necesidad de una “depuración”, lo que significa la exclusión de las pequeñas bajo el argumento de que son ONG de papel. Establecer modelos de procesos para estas pequeñas y medianas organizaciones, estandarizar mecanismos, resulta interesante en la medida que estos procesos pueden no solo ahorrar costos, reducir tiempos, aumentar eficacia y eficiencia sino también en cuanto permitan desarrollar una mínima planificación dentro del activismo.

El objetivo general de esta tesis es proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de la intervención en el desarrollo comunitario y comunicación de logros de las ONG pequeñas. Se restringe a dos instituciones de la provincia del Guayas y por ende su extrapolación carece de todo aval técnico y científico, en tal sentido sirve como punto de partida a investigaciones posteriores, genera hipótesis de trabajo que deben ajustarse según los propios contextos de estudio.

### **PALABRAS CLAVES:**

Modelo de gestión, Desarrollo Comunitario, Comunicación de logros en ONGs

## **ABSTRACT**

Small NGOs manage limited resources, lack of infrastructure and plant personnel. When it comes to form networks and associations, there is a need for a "cleansing", which means the exclusion of small arguing that NGOs are of paper. Establish process models for these small and medium organizations, standardize mechanisms, it is interesting to notice that these processes can not only save costs, reduce time, increase efficiency and effectiveness but also mandatory in order to develop minimal planning within activism.

The overall objective of this thesis is to propose a model of process management to improve the quality of the intervention in community development and communication of achievements of small NGOs. The survey proposed to two institutions in the province of Guayas and therefore extrapolation isn't right. In this regard this server serves as a starting point for further research and generates hypotheses that should be adjusted to the context of study themselves.

### **KEYWORDS:**

Management Model, Community Development, Communication achievements NGOs

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) pequeñas y medianas manejan pocos recursos, carecen de infraestructura y personal de planta. Cuando se trata de formar redes y asociaciones, se plantea la necesidad de una “depuración”, lo que significa la exclusión de las pequeñas bajo el argumento de que son ONG de papel. Es interés de la presente tesis aportar a que esos cientos de organismos de la sociedad civil, generalmente producto de esfuerzos de comunidades o grupos solidarios, encuentren un esquema funcional para establecer procesos y racionalizar su funcionamiento logrando ser más eficientes y eficaces. Es evidente que siendo las organizaciones de la sociedad civil uno de los principales puntales para el desarrollo, su vigorosidad resulta fundamental para el fortalecimiento de la democracia, el mejor reparto de la riqueza y el acceso a oportunidades, en especial para sectores prioritarios o vulnerables.

La participación de la autora en la Asociación Coordinadora del Voluntariado (ACORVOL) motiva la preocupación por la temática planteada y ha escogido a las Fundaciones “Renal del Ecuador Iñigo Álvarez de Toledo” y “Participación Social para el Desarrollo Humano”, como sujetos de estudio.

Las ONG pequeñas y medianas generalmente argumentan que careciendo de recursos les es imposible planificar. Por otra parte el recurso humano, se ha dicho, es el fundamental, si este axioma es verdadero entonces estas organizaciones deberían poder generar las acciones necesarias para su propio crecimiento. La hipótesis de esta investigación es que las ONG no tienen capacidad de gestión, entre otros factores, porque adolecen de procesos y procedimientos, establecidos, estandarizados y validados.

Por otra parte las organizaciones pequeñas cuando logran superar todos los obstáculos y obtener resultados positivos se enfrentan a un nuevo reto: ¿cómo difundir sus logros? Rara vez logran llegar a los medios y comunicar sus productos posicionándose de un modo mucho más ventajoso frente a la sociedad civil, en particular a los donantes.

Establecer modelos de procesos para estas pequeñas y medianas organizaciones, estandarizar mecanismos, resulta interesante en la medida que estos procesos pueden no solo ahorrar costos, reducir tiempos, aumentar eficacia y eficiencia sino también en cuanto permitan desarrollar una mínima planificación dentro del activismo. El activismo se mantiene con el

impulso de la buena voluntad inicial pero a la larga produce cansancio, abandono, baja participación; por el contrario contar con procesos y procedimientos ayudará a la motivación, obligará a un mínimo desarrollo de la planificación y generará recursos para el propio desarrollo institucional.

En cuanto a la dimensión de la intervención podemos imaginar el impacto de la propuesta si tan solo pensamos que en el sector voluntariado, al año 2001, había 507 organizaciones de voluntarios. No se halla una estadística confiable de la cantidad de ONG existentes en el Ecuador, pese a los esfuerzos del actual gobierno, ya que el Ministerio de Inclusión Económica y Social –MIES- no cuenta con una base de datos actualizada y el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil –RUOSC- llevado adelante por la ex Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana reconoce tiene un subregistro. De todos modos el dato inmediato de la realidad hace evidente su valor e importancia.

El **objetivo general** de esta tesis es proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de la intervención en el desarrollo comunitario y comunicación de logros de las ONG pequeñas. La presente investigación analizará los procesos de desarrollo comunitario y comunicación (no abarca los temas administrativos-financieros ni estructura organizativa) en dos ONG, una pequeña y otra mediana a fin de proponer procesos homogenizados que les permitan una mayor gestión. Se restringe a dos instituciones de la provincia del Guayas y por ende su extrapolación carece de todo aval técnico y científico, en tal sentido sirve como punto de partida a investigaciones posteriores, genera hipótesis de trabajo que deben ajustarse según los propios contextos de estudio.

## **CAPÍTULO I: PROCESO METODOLÓGICO UTILIZADO**

Este capítulo está dedicado a exponer, de modo muy sucinto, la metodología que se aplicó en la elaboración de la investigación.

Existen tres paradigmas epistemológicos clásicos; el positivista podría aparecer como adecuado a la presente investigación por cuanto establece que la realidad es objetiva, observable y medible, separa al observador de lo observado y establece las causas. Sin embargo hemos optado por el hermenéutico-interpretativo por cuanto es más acorde con nuestro interés de construir sentido, un sentido nuevo en un campo específico de conocimiento que ha sido omitido, como puede verse por la falta de bibliografía general y especializada, al menos en el país.

En investigación social existen fundamentalmente dos grupos de metodologías: cuantitativas y cualitativas. La presente investigación utilizó prioritariamente lo cualitativo pues se basó en informantes calificados y en una encuesta específica aplicada a los trabajadores/funcionarios de las instituciones intervenidas. Se recabó en la historia institucional, como una forma de entender el contexto de las respuestas obtenidas; en la definición de su misión y visión como elementos guía de la vida institucional, pues quien no se conoce ni conoce su razón de ser mal puede prestar un servicio continuo a la sociedad; esto cumple con el postulado del paradigma de considerar que la realidad es interpretable. Consecuentemente con el paradigma adoptado se utilizaron la técnica de registro del discurso, la técnica de entrevista y la encuesta.

Se investigó los procesos y procedimientos que se aplican en cada una de las instituciones, paso este que permitió corroborar la hipótesis planteada; en estos términos la muestra está constituida por las dos instituciones. Finalmente se planteó una propuesta de mejoramiento de procesos acorde al nivel real de desarrollo de las organizaciones intervenidas, instrumento que puede ser usado por otras ONGs pues fue pensado de manera genérica dado que ese fue el objetivo de esta investigación que lo expresamos como “proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de la intervención en el desarrollo comunitario y comunicación de logros”.

A continuación se hace un rápido recuento de los pasos que se dieron en la investigación, con esto se pretende dejar claramente establecido que el paradigma adoptado, el hermenéutico-interpretativo, ha sido aplicado de manera explícita en el desarrollo de la misma.

### **1.1. Definición de categorías aplicadas en la investigación**

Se investigó los conceptos básicos usados en la investigación así como el entorno jurídico y socio-organizativo de las ONG ecuatorianas. Este desarrollo corresponde a los Capítulos II y III.

Se explicita los alcances y límites de Organización No Gubernamental (ONG) y gestión por procesos, esta última incluye clasificación, jerarquía, metodología y herramientas para la mejora de los mismos (con esta base teórica se clasifican los procesos de las ONGs) e indicadores de gestión.

### **1.2. Identificación y secuencia de los procesos generales**

Se procedió, en cada una de las instituciones investigadas, a establecer que macroprocesos existen y en ese contexto identificar los procesos, subprocesos y procedimientos correspondientes al área de desarrollo comunitario y de comunicaciones con el objetivo fundamental de establecer los flujogramas informativos actuales.

Se asumen estos resultados como un punto de partida usual o “normal” en cualquier pequeña o mediana ONG.

### **1.3. Descripción de los procesos identificados**

Establecidos los procesos de desarrollo comunitario y comunicación y ubicados en su contexto se pasó a describir cada uno de ellos, incluidos los subprocesos.

Dado que no son habituales, como lo probó la investigación, en las ONGs pequeñas y medianas, se reseña lo encontrado. En ninguna de las organizaciones se encontró tipo alguno de ficha de procesos o procedimientos. Los procesos y procedimientos están acoplados a la cotidianidad institucional sin ningún tipo de formalización, existen en el imaginario colectivo y se “aplican” por lo tanto con total discrecionalidad y según la propia experiencia del funcionario.

#### **1.4. Seguimiento de los procesos identificados en el área de desarrollo comunitario y comunicación social**

El seguimiento de los procesos se realizó por medio de entrevistas a informantes calificados. Este procedimiento evidentemente no es el mejor sin embargo un real seguimiento excedía el tiempo de realización de esta tesis. Los resultados obtenidos permitieron ajustar los primeros datos obtenidos y caracterizarlos mejor.

#### **1.5. Propuesta de mejora de los procesos en el área de desarrollo comunitario y comunicación social**

Las propuestas de mejoramiento se hicieron en función de los hallazgos de los pasos anteriores y contienen directrices claras, sugerencias específicas, con su respectiva sustentación. Algunos procedimientos pueden ser considerados básicos sin embargo es conveniente dejar en claro que ante la no existencia la propuesta ha tratado de ser coherente con el nivel de desarrollo de las ONGs, sus recursos (económicos y humanos) por lo que se ha planteado el mínimo necesario para que las mismas mejoren su desempeño en las áreas de investigación de esta tesis.

**CAPÍTULO II: DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS APLICADAS EN LA  
INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo tiene como objetivo central dejar claramente establecidos los límites y alcances de los términos claves que se utilizaron en el desarrollo de la investigación. Si bien recoge el pensamiento de algunos autores no es su pretensión hacer un desarrollo teórico de los mismos. Como se explicó en el Capítulo I en el presente se explicita los alcances y límites de Organización No Gubernamental (ONG) y gestión por procesos, esta última incluye clasificación, jerarquía, metodología y herramientas para la mejora de los mismos (con esta base teórica se clasifican los procesos de las ONGs) y se establecen los indicadores de gestión más generales y comunes.

## **2.1. Organización No Gubernamental (ONG)**

¿Qué es una ONG? El concepto generalizado de ONG es literalmente su significado: organismo no gubernamental; para diferenciarlo de otros organismos privados se añade sin fines de lucro, lo que traducido en la cotidianidad significa organizaciones de la sociedad civil que brindan servicios gratuitos o de bajo costo.

Este ha sido el concepto dominante en nuestro medio, debido a la intervención asistencialista (por ejemplo la reconocida filantropía guayaquileña, la asignación de la labor social a las primeras damas de la nación, filántropos locales como Vicente León en el caso de la provincia de Cotopaxi,...) y reforzada por organismos internacionales como la Alianza para el Progreso que intervino en el país en la década de los 60s.

Desde hace algunos años atrás se viene insistiendo en que las ONG son organizaciones sin fines de lucro pero también sin fines de pérdida. ¿A qué se debe este cambio? Uno de los factores que ha incidido es la cada vez mayor dificultad de encontrar recursos externos y con ello la necesidad de generarlos interna y autónomamente. Esta perspectiva subraya en la necesidad de la cogestión, por lo tanto en la necesidad de la implicación, incluso contributiva, de los beneficiarios así como de las empresas socialmente responsables, con lo cual se supone se abandonará el asistencialismo para dar paso a la autogestión.

Por lo anterior es cada vez es más evidente la necesidad de profesionalización de los voluntarios de las ONG. Este clamor viene de una demanda social que empieza a exigir intervenciones más coparticipativas, de largo aliento y profesionales. Dirigir una ONG ya no es solo un acto que se pueda realizar con la buena voluntad, es necesario además tener el

mínimo de conocimientos que nos permitan administrar, gestionar instituciones. Las ONG que no entiendan esta dinámica están condenadas a ser marginales o a la desaparición. No se trata solo de la profesionalización de los técnicos sino de las mismas autoridades, de los miembros de Directorios. No se debe interpretar esto en el sentido de que para ser miembro de uno de los máximos organismos directivos se requiera de un título pero si es evidente que se necesita una formación técnica-política.

En síntesis y en términos generales podemos decir que una ONG es una organización social sin fines de lucro para sus miembros y cuya acción se enfoca en el desarrollo social y comunitario.

## **2.2. Gestión por procesos en las ONGs**

Una segunda categoría importante es la de gestión por procesos. Establecido el concepto y alcance de ONG a la vez que la importancia de las mismas es necesario mencionar que la mayoría de las organizaciones, sean públicas o privadas, con o sin fines de lucro se ven día a día compelidas a procesos de reingeniería o a una actualización so pena de volverse caducas y desaparecer. En el ámbito público, en los últimos años, tenemos un claro ejemplo con los Correos Nacionales del Ecuador, en el privado las empresas que han incursionado en la Responsabilidad Social a través de organizaciones adscritas, por mencionar una pongamos el caso de la cementera HOLCIM.

La gestión de procesos está directamente relacionada con la gestión de calidad y por lo tanto debe centrarse en el cliente y buscar la participación activa de todos los actores o sujetos sociales implicados en su actividad. Lo anterior supone planificación, implantación y evaluación de un sistema de procesos. En la lógica organizacional esto demanda romper con cualquier visión de estanco o de divisiones cerradas (con tareas específicas que se realizan sin tomar en cuenta el marco general de la institución), es necesario “alinearse” la organización con su misión, visión y objetivos estratégicos.

Para entender mejor el enfoque que estamos realizando expondremos de modo sucinto algo sobre el concepto de proceso y la historia de la gestión por procesos.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, “proceso” viene del latín *processus* y significa, entre otras acepciones<sup>1</sup>: Acción de ir hacia delante, transcurso del tiempo y conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Por otra parte diferentes autores o entidades que han trabajado en el ámbito de los sistemas de calidad de las organizaciones proponen variadas definiciones:

- Se entiende por proceso al conjunto de fases sucesivas e integradas que conducen a la obtención de un resultado o un producto previamente establecido. Cada fase incluye actividades que se realizan, ya simultánea ya sucesivamente, y que van añadiendo valor al resultado o producto final<sup>2</sup>
- Conjunto de recursos (personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos) y actividades (conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado) interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida (Norma ISO 8402:1994).
- Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente (Club de Calidad)<sup>3</sup>.

Con estos elementos podemos concordar en que los procesos son inherentes a la labor humana; están constituidos por el conjunto de actividades de una organización y cuya finalidad es hacer posible la misión, visión y objetivos de la misma.

Si rastreamos un poco la historia del concepto de gestión de procesos vemos que hasta el siglo XIX, cuando un cliente necesitaba un producto se dirigía a un artesano, quien se encargaba de realizar todas las etapas de la fabricación, es decir que el artesano sabía y sentía que dicho producto era suyo, había salido de sus manos. Los productos eran hechos a la medida de las necesidades del cliente y no existían, por tanto, dos productos iguales. El producto era individualizado y el concepto de proceso era absolutamente lato.

---

<sup>1</sup> (Real Academia de la Lengua, 2014)

<sup>2</sup> (Junta de Castilla y León, pág. 25)

<sup>3</sup> <http://www.clubcalidad.es/>

A principios del siglo XX, Henry Ford en Estados Unidos, revoluciona el sistema de producción por medio de una nueva organización del trabajo; sin estudios científicos, más por intuición, introduce la producción en serie y el desarrollo del consumo masivo (esto se dio en la producción en línea del modelo T de autos Ford). Este modelo supuso un incremento de la eficiencia del trabajo de los operarios y una mejora de la organización administrativa de la empresa, pero también generó una pérdida para las personas, ya que separó a los que “trabajaban” de los que “pensaban”, redujo la motivación a criterios puramente económicos y no consideró la importancia del conocimiento ni de la capacidad de pensar para la realización del trabajo. El obrero se separó del producto final con lo cual se dio el fenómeno que Carlos Marx denominó alienación; el obrero sometido a un trabajo mecánico que sería llevado al extremo por los taylorianos (seguidores de Frederick Winslow Taylor) bajo la consigna “time is money”. Los supervisores reloj en mano cronometran los tiempos invertidos por los obreros para reducirlos al mínimo posible limitando la capacidad intelectual del trabajador.

En esta época la noción de proceso, está claramente identificada con la producción en serie. En esta situación el cliente no tiene poder de decisión, sólo compra el producto acabado.

Entre los años 40 a los 80 en Japón se empieza a hablar de control de calidad. Conceptos como “productos con cero defectos”, “justo a tiempo”, “mejora continua de los procesos de la organización”, “participación de los trabajadores” o “satisfacción del cliente” empiezan a formar parte de la gestión de la calidad en las empresas de producción.

A mediados de los años 80 se empieza a recuperar la visión global de los procesos. Cuando un cliente se dirige a una empresa no le importa cómo está organizada internamente, a él sólo le interesa recibir el producto o servicio de acuerdo con sus exigencias. Esto hace que las organizaciones empiecen a analizar sus procesos para ver de qué manera se orientan al cliente. Así, se comienza a hablar de gestión de procesos y de gestión por procesos.

En el ámbito de los servicios sociales, aunque la realidad es muy diversa, tanto por la participación de entidades públicas, privadas y ONG, como por la gran diversidad de agentes implicados, se están produciendo importantes avances en la aplicación de sistemas de gestión de la calidad (norma ISO, modelo EFQM, norma ONG con calidad, etc.). Es bueno recordar que los servicios sociales, hasta no hace mucho y en particular en nuestro país, se vieron como procesos que no podían asimilarse a los empresariales, el comportamiento de estas se basaba

en la solidaridad, en la caridad cristiana, en el espíritu filántropo tan caro a la Ilustración. En las organizaciones sociales la noción de proceso no estaba asociada a los procedimientos estandarizados sino a la atención de caso, esto se tradujo en la dramática discusión acerca de una profesión en particular, ¿debía denominarse “Servicio Social” o “Trabajo Social”?

Las ONG´s prestan servicios de carácter comunitario, no entregan productos tangibles a las personas, ¿qué caracteriza a estos servicios? Según la Junta de Castilla y León tenemos<sup>4</sup>:

- En la actividad de prestar servicios, la elaboración, entrega y consumo del servicio son simultáneos y obligan a cuidar especialmente el proceso de prestación del servicio. Queremos decir con esto que cuando prestamos un servicio, si lo hacemos mal, podemos enmendar la situación en el futuro, pero no podemos intervenir sobre el deficiente resultado obtenido.
- En el proceso de prestación de un servicio existen numerosos resultados intermedios (piénsese, por ejemplo, en el proceso de prestación de cuidados básicos de higiene y vestido) cuya calidad va a determinar el resultado final.
- Los servicios se dirigen a personas y son elaborados por personas, cada una de las cuales, en función de sus experiencias, sus expectativas, su implicación, sus necesidades, etc., percibirá el resultado y la calidad del mismo de manera diferente. Es fácil en la elaboración de productos estimar de forma objetiva si el producto cumple las especificaciones de calidad. En la prestación de servicios esto es mucho más difícil; no todas las personas consideran de la misma forma qué significa que te den bien de comer, que te tengan en cuenta o que te aporten buenos servicios de ocio. La calidad de vida, en todas sus manifestaciones, en el día a día o a largo plazo, no se comparte de la misma manera. No es posible, por tanto, producir el servicio sin la obtención, en algún grado, de la participación del cliente final y del cliente interno. Es imprescindible, por tanto, dedicar la máxima atención a lograr la implicación efectiva de todas las personas que están involucradas en

---

<sup>4</sup> (Junta de Castilla y León, pág. 26)

las fases y acciones que conducen a la prestación efectiva del servicio, así como verificar la adecuación de cada fase al resultado final.

- La organización en su conjunto sólo podrá cumplir su misión en la medida en que sea capaz de proporcionar a todos sus profesionales las oportunidades y los apoyos necesarios para realizar eficazmente su tarea, parte esencial en la prestación de servicios de calidad.

Entonces el empoderamiento de la comunidad es la primera condición. ¿Cómo lograrlo? La participación desde el diseño hasta la puesta en marcha del servicio es la clave. Esto fundamenta la necesidad de partir de un diagnóstico comunitario, participativo, un proceso que debe ser lo suficientemente amplio de modo que nos permita recoger sus principales demandas, las causas, consecuencias y sus alternativas de solución. Las causas nos ayudarán a enfocar el servicio de modo tal que no solo atendamos los efectos sino que podamos emprender en acciones preventivas que siempre serán de menor costo. Las consecuencias nos permitirán establecer los elementos básicos del discurso que sensibilice a la comunidad sobre la importancia del problema, convertirá a nuestros usuarios en potenciales difusores de los programas preventivos. Finalmente las soluciones dadas por la comunidad sirven como guías para mejorar las inicialmente propuestas por los profesionales de la institución. Los procesos, en las ONGs, se establecen y se modifican por la propia intervención comunitaria, consciente o no de ello.

Otro aspecto importante es distinguir proceso de procedimiento y de proyecto. El procedimiento es la forma detallada y específica en que debemos realizar una actividad o proceso. El procedimiento es el cómo tenemos que realizar las cosas o sea los procesos.

Un proyecto implica algo nuevo. Focaliza la atención, la actividad y las expectativas y suele tener un carácter estratégico. Crea valor y está soportado en un proceso. En el caso de las ONG ecuatorianas esto adquiere además otro sentido: se denota con este nombre a una actividad cuyos objetivos, recursos y límite temporal están claramente establecidos (generalmente son anuales o trianuales); otras veces se hace referencia a la forma específica de gestión del financiamiento para un programa establecido de la organización y cuya continuidad depende de recibir recursos frescos.

### 2.3. Clasificación de los procesos en las ONGs

Es de dominio general que existen macroprocesos, constituidos por secuencias de procesos y subprocesos interrelacionados y que estos a su vez contienen procedimientos.

Un sistema bien diseñado debe poder incorporar cualquier actividad desarrollada por la organización en los procesos que ha identificado. Desde este punto de vista, los procesos se clasifican en:

#### 2.3.1. Procesos en las ONGs según su jerarquía.

PROCESO	DESCRIPCIÓN
Macroprocesos	Son los grandes procesos; los más importantes de una organización. Suelen ser pocos. En el caso de las ONG no es raro que estén asociadas con las grandes áreas del organigrama (Planificación, Dirección Administrativa Financiera, Talento Humano, Desarrollo Comunitario, Comunicación,...).
Procesos	Componen el primer nivel de desarrollo de los grandes macroprocesos.
Subprocesos	Son las partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede ser útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso. Prácticamente son desconocidos en la gestión de las ONG, PUES generalmente hay un salto de procesos a procedimientos.
Procedimientos	Son protocolos o herramientas que ayudan a simplificar y ordenar partes y/o elementos de un proceso. Generalmente se expresan en documentos que contienen el campo de aplicación de una actividad: qué, quién, cuándo, cómo y dónde debe hacerse. Incluye qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse

Además, los procesos se identifican en función de la misión institucional.

### **2.3.2. Procesos según el carácter de la actividad.**

Según el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management o Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) tenemos:

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Procesos estratégicos	Establecimiento de la visión, misión, valores, estrategia, políticas de la empresa, responsabilidad corporativa. Relacionan la organización con el entorno o ambiente y dan sentido a la actividad. En las ONG estos procesos han sido implementados pero sin una clara comprensión de su profundidad y utilidad; misión y visión son un saludo a la bandera, un documento sin valor práctico real en muchos casos.
Procesos operativos	Componen el saber hacer (Know How) y la actividad propia de la organización. En definitiva, su cadena de valor.
Procesos de soporte	Dan apoyo y recursos a los anteriores.

### **2.3.3. Procesos según su alcance.**

Tomamos para este acápite la referencia de la Junta de Castilla y León<sup>5</sup>.

Procesos clave	<ul style="list-style-type: none"><li>• De ellos depende la capacidad de la organización para cumplir su misión y alcanzar la visión de futuro.</li><li>• Involucran alto porcentaje de recursos; son relevantes en la consecución de los objetivos.</li><li>• Están orientados al cliente.</li></ul>
Procesos críticos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aquellos que por su situación actual o previsible necesitan de un tratamiento especial, aunque sea temporal, hasta que dicha situación se normalice.</li></ul>

<sup>5</sup> (Junta de Castilla y León, págs. 28-29)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suponen alto riesgo técnico o tecnológico o dependen de personal de alta especialización.</li> <li>• Presentan de forma continua o esporádica problemas conocidos o fuera de control.</li> <li>• Los resultados alcanzados no cumplen los requerimientos del cliente, que pueden haber variado hacia mayor exigencia.</li> <li>• Tienen amplias oportunidades de mejora en lo relativo a su eficiencia y por tanto a su coste.</li> </ul>
--	--

Para efectos de desarrollo de esta tesis tomaremos principalmente la clasificación según su jerarquía, es decir: macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos. A esta clasificación asociaremos la tipología por actividad, así macroproceso coincidirá con proceso estratégico, proceso con proceso operativo, subproceso y procedimiento con proceso de soporte. Por otra parte nos referiremos solamente a los procesos clave pues la intención es explorar un modelo y no la propuesta de soluciones particulares a las instituciones estudiadas, aunque esto sea un efecto derivado del modelo a construir.

#### **2.4. Principios de la gestión por procesos en las ONGs**

Cualquiera que sea el sistema económico dominante la relación oferta y demanda es una constante por ser inherente a la misma naturaleza de la transacción comercial, aún en la llamada economía popular y solidaria. Actualmente si bien se reconoce que no existe una mano invisible también se acepta que el cliente es un factor clave en el desarrollo de los servicios. Esto es especialmente crítico para las organizaciones sociales cuyo cliente ya no puede ser visto solamente como un beneficiario al cual se le pueden ofertar productos de baja calidad en función de un voluntariado. Voluntariado o no el producto requiere ser de calidad; ya no cabe en el “mercado” lo barato que sale caro, los sectores populares cada vez demandan mayores servicios de calidad y se ha probado que en realidad lo que buscan es el mejor precio de acuerdo a sus posibilidades, es decir que no son un factor pasivo del mercado; por otra parte las ONG solo subsisten si hay demanda social, por ello algunos reconocen –en un acto de sinceramiento- que su negocio son los pobres y su mejor aliado un gobierno ineficiente.

La gestión tradicional como se ha anotado en párrafos anteriores producía la enajenación del productor con el producto; la tendencia actual es la de la integralidad, lo sistémico, holístico. Se

trata de ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo; la estructura puede o no coincidir con el proceso, ya que en un mismo puesto de trabajo se puede realizar funciones para distintos procesos.

“Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad...La dificultad, grande por cierto, no estriba en la componente técnica...sino en el cambio de actitud de las personas...los resumimos en:

1. Orientación externa hacia el cliente, frente a orientación interna al producto.
2. Fusionar en las personas pensamiento y acción de mejora...No se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera.
3. Compromiso con resultados frente a cumplimiento.
4. Procesos y clientes frente a departamentos y jefes.
5. Participación y apoyo frente a jerarquización y control.
6. Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional.”<sup>6</sup>

Estas observaciones son pertinentes para el caso de las ONG puesto que la mayoría de ellas funcionan con una matriz organizacional estructurada por proyectos, esto debido a que la implementación continua de los mismos depende de los financiamientos externos más que de los ingresos generados por los mismos y esto en razón de que servicios orientados a los más pobres no pueden ser de alta rentabilidad a excepción de los relacionados con las necesidades básicas de subsistencia (alimentación y salud en particular).

---

<sup>6</sup> (Nova Visión Empresarial, pág. /noticia2\_gestion\_por\_proyectos.html)

¿Qué elementos deben contener los procesos? En el nivel estratégico una misión perfectamente definida (para qué, para quién, cómo, cuando, con qué) y una visión también clara. Además establecidas unas políticas y un sistema de valores.

Un proceso está determinado si cuenta con objetivos, alcance o límites (con sus entradas y salidas), estructura (etapas o fases secuenciales e integrables), subprocesos y actividades con su respectivo sistema de medida (indicadores).

## **2.5. Metodología y herramientas para la mejora de procesos en las ONGs**

Empecemos con la cita de un experto en procesos:

“...con la perspectiva de haber cooperado con cientos de empresas, observo que el énfasis de mi actividad ha estado en comprender los procesos de la organización, en el contexto de su estrategia y previo a las muchas formas de intervención que se pueden practicar...Aunque la técnica específica a emplear no ha sido lo importante, lo más vital ha estado en agregar valor al cliente en forma eficiente y con responsabilidad social. Hoy, a esto le llamamos productividad y rediseño de procesos.”<sup>7</sup> (Carrasco, 2011)

¿Cómo agregar valor al cliente sin adaptarse a los cambios? Esto no es posible pero entonces nos encontramos con la conocida resistencia al cambio, causa de la crisis y hasta desaparición de muchas organizaciones. Vencer la resistencia al cambio significa cambiar la cultura institucional por lo tanto un factor clave es el talento humano, su involucramiento resulta vital.

Siguiendo a Daniel Maldonado Granda, (Módulo de Desarrollo Organizacional-Maestría en Gestión Empresarial. UTP<sup>8</sup>) tendremos este tipo de retroalimentación:

---

<sup>7</sup> (Carrasco, 2011, pág. 15)

<sup>8</sup> (Maldonado Granda, 2013)



Adoptaremos cuatro niveles de análisis para los procesos:

1.- Macroproceso: Procesos de dirección estratégica

Planear, realizar, controlar, retroalimentar.

2.- Procesos de servicios de la ONG: programas o proyectos

Programas o proyectos en ejecución

3.- Subprocesos: Procesos de Apoyo

Finanzas, adquisiciones, servicios básicos, contabilidad, tecnología de información, etc.

4.- Procedimientos Procesos de apoyo clave

Comunicación, relacionamiento con la comunidad

Para el análisis de los problemas o deficiencias de los procesos usaremos el gráfico de Ishikawa, método conocido en el ámbito de las ONG como la “espinas del pescado” pues pedagógicamente se la dibuja como si se tratara del esqueleto de un pez. (Véase Anexo 2)

Indudablemente que quedarse en el diagnóstico no es resolver nada. El diagnóstico adquiere pleno sentido cuando nos conduce a la propuesta de mejora; nótese que es una propuesta y por lo tanto puede hasta incluso ser errónea. El valor de la propuesta es el ponemos en el camino de la solución pues al ser perfectible permite hacer los cambios que fueren necesarios, sirve como impulsora. Las propuestas se harán entonces desde una generalización para luego aplicarla a las organizaciones estudiadas.

## **2.6. Indicadores de gestión en las ONGs pequeñas y medianas**

Muchas veces decimos que las cosas han mejorado y esto puede ser verdad como no, la afirmación es muy relativa pues depende desde que óptica estemos mirando, de las intuiciones, de las percepciones que tengamos. Es necesario tener un sistema de referencia (misión, visión, objetivos) pero también un sistema de medida, es decir unos indicadores que hayamos consensuado previamente. El objetivo de un sistema de medida es poder evaluar y conocer; así podemos determinar las situaciones en las que no haya conformidad de los resultados con las previsiones, las oportunidades de mejora.

De manera general, las medidas que se establecen en una organización están relacionadas con la eficacia, con la eficiencia o con la flexibilidad. En el caso de ONG podemos, al menos a priori, nombrar a:

Eficacia:

- Tasa de fidelización de clientes (satisfacción de los clientes). Es decir el número de clientes recurrentes. A este respecto se ha de distinguir entre clientes individuales y corporativos o institucionales; los primeros generalmente adoptan el nombre de beneficiarios y los segundos el de contrapartes. El indicador se puede obtener de la base de datos y de los acuerdos de trabajo y convenios, según el caso.
- Calidad final del producto o servicio. Esto viene dado por las características del producto entregado en cuanto si cumple los estándares locales e internacionales (por ejemplo aplicaciones de normas ISO, especificaciones detalladas en los convenios, Términos de Referencia o TDRs). Debido a que existen diferentes percepciones el uso de encuestas puede ser muy útil para contrastarlas con el universo simbólico cultural.

- Satisfacción de los empleados. Este indicador se relaciona con cumplimiento de la normativa legal, salarios acordes a los ofertados por el medio o competitivos, adecuado clima laboral y condiciones básicas para la realización del trabajo.
- Mejoramiento de la calidad de vida de los clientes externos. En los programas o proyectos las ONGs suelen recurrir a indicadores como el mejoramiento de ingresos, acceso a vivienda o mejoramiento de la misma, realización de derechos fundamentales tales como educación formalizada, entre otros.

#### Eficiencia;

- Cobertura de atención. Aumento cuantitativo en la capacidad de atención.
- Reducción del costo final del servicio. Este es un elemento clave especialmente cuando se trabaja con sectores vulnerables; crear modelos de acceso a economías de escala es una tarea vital.
- Tiempo de proceso / Tiempo de ciclo. Los sectores populares, en este sentido son inmediatistas, por lo tanto la reducción de tiempos es crítica.

#### Flexibilidad:

- Tasa de atención a casos especiales (que omiten partes del procedimiento). Las ONGs necesitan moverse entre la formalidad de los procedimientos y la atención de caso; la flexibilidad es necesaria pero debe aplicarse con bastante tino.
- Tasa de solicitudes atendidas a pedido de organizaciones sociales. Esto es un buen indicador de la relación de la ONG con los beneficiarios. Si las organizaciones son atendidas entonces la organización estará enraizada en la comunidad.

## **2.7. Introducción al mejoramiento continuo de las ONGs**

El mejoramiento continuo implica contar con instrumentos de seguimiento, para esto se utiliza generalmente el sistema de fichas. Más adelante se desarrollan las fichas que se sugiere utilizar para las pequeñas y medianas ONGs que deseen empezar a funcionar de una manera más técnica.

**CAPÍTULO III: Aspectos generales que rigen en el ámbito de las ONG.**

### **3.1. Aspectos generales sobre el tercer sector**

Las ONG's en el Ecuador, en los últimos años, han sido objeto de preocupación por parte del Estado, se ha empezado a hablar de una ley que las regule y estas han respondido que lo que cabe es la autorregulación por medio de la rendición de cuentas. Esto nos muestra con claridad la importancia que tiene el sector.

El Estado argumenta en el sentido de que muchas ONG han servido de pretexto para evadir normativas legales relativas a enriquecimiento e impuestos, no deja de reconocer que existen algunas muy valiosas pero sí señala un problema que es un secreto a voces. Por su parte las ONG serias han visto en riesgo la independencia con la cual realizan su trabajo y aceptan la necesidad de transparentar sus cuentas y resultados. En este camino es de esperarse que se encuentre un justo medio.

El presente trabajo no se dirige a las grandes ONG que cuentan con recursos y estructura desarrollada, por el contrario apunta a las pequeñas, las que surgen del afán de servicio, de la misma organización de base o de la iniciativa de pequeños grupos sociales con fines específicos. En este contexto es conveniente tratar sobre los marcos legales y las dificultades que estos les imponen a la iniciativa a organizaciones con escasos recursos, con más intención que técnica y conocimiento; es necesario encontrar pautas básicas para que se fortalezcan y no pasen a aumentar el número de iniciativas fallidas a similitud de los microemprendimientos.

Hasta el año 2009 se registraron unas 2.800 fundaciones entre municipales, sociales, ecológicos, para la niñez, jóvenes y tercera edad.

### **3.2. Marco Legal de las ONGs en el Ecuador**

Las ONG son una forma de organización de la sociedad civil, por tanto están amparadas por los derechos de participación que reconocen todas las formas de ella en el Art. 61.<sup>9</sup> Las ONG son organizaciones de derecho, por lo que deben someterse a leyes y normativas específicas para la obtención de su personería jurídica.

---

<sup>9</sup> (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El marco legal entonces establece los principios y normas que gobiernan los procedimientos de constitución, organización, funcionamiento, control y disolución de estas organizaciones, paralelamente se establecen mecanismos de control.

Desde la perspectiva del Estado entonces se establecen como objetivos:

- 1) Regular la constitución, organización, funcionamiento y disolución de las ONG, de modo que su finalidad no sea distorsionada<sup>10</sup>.
- 2) Permitir una de las formas de organización de participación ciudadana de la sociedad civil para velar por el cumplimiento de un derecho humano básico;
- 3) Articular acciones de las instituciones del Estado con las de las ONG, dado que estas últimas gestionan bienes y servicios que suplen las falencias del Estado en la provisión de los mismos (Artículos 85 y 95-99. Asamblea Nacional Constituyente, 2008);
- 4) Fomentar la cooperación y coordinación de las ONG entre ellas, y con el Estado y sus instituciones. Esto dentro de la lógica de la planificación nacional (PNBV), la

---

<sup>10</sup> (Registro Oficial N° 19, 2013). Decreto Ejecutivo N° 16: Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas. Este Reglamento tiene por objeto establecer instancias, mecanismos, instrumentos, requisitos y procedimientos adecuados para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales, entre estas las Fundaciones, Corporaciones y ONG que funcionan en el territorio Ecuatoriano. La personalidad jurídica de las Organizaciones, los requisitos para constituir las, la formación de los estatutos, el Régimen Democrático Interno, etc., y todo lo necesario para mantener, disolver y liquidar una de estas figuras. La presentación por parte del representante de la organización de la solicitud de aprobación del estatuto y de reconocimiento de la personalidad jurídica a la cartera de estado competente, se realizará a través del portal web del SUIOS. Desde su publicación corre el plazo de 365 días para que las organizaciones sociales actualicen la documentación e información a través del portal web del SUIOS (cuya plataforma informática deberá ser creada en 180 días contados a partir del 20 de junio del 2013) y la presentarán a la entidad u organismo del Estado que otorgó la personalidad jurídica, de conformidad con el reglamento y la manifestación expresa de si realizan o no actividades de voluntariado de acción social y desarrollo de programas de voluntariado. (Las organizaciones que no hayan obtenido el registro, no podrán operar en el país.)

Derogatorias:

Se derogan los Decretos Ejecutivos No.3054 publicado en el Registro Oficial No. 660 de 11 de Septiembre del 2002; No. 982 publicado en Registro Oficial No. 311 de 8 de abril de 2008; No.1049 publicado en el Registro Oficial No.649 de 28 de febrero de 2012; y el artículo 2 del Decreto Ejecutivo No. 812 publicado en el Registro Oficial No.495 de 20 de julio de 2011.

sinergia en la acción estratégica de lucha contra la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos;

- 5) Impulsar mecanismos para orientar el gasto social, verificar la calidad de la inversión social, la rendición de cuentas y transparencia de las ONG.

Dentro del marco legal indica que las fundaciones y corporaciones están sujetas al Reglamento, no ocurre lo mismo con entidades similares creadas por el Estado o sus instituciones, o por los gobiernos seccionales autónomos no se sujetan a las disposiciones de esta norma sino solamente con fines de registro, este es el caso de organizaciones gremiales como sindicatos, asociaciones de trabajadores, comités de empresa, comités barriales pro-mejoras, asociaciones de usuarios, cooperativas de servicios, de ahorro y crédito, que están reguladas por leyes específicas.

Las Organizaciones no Gubernamentales, deben regirse por los principios de libre asociación, igualdad, solidaridad y transparencia. Están autorizadas a emprender acciones para la captación y generación de recursos que les permita cubrir sus costos operativos y el cumplimiento de sus objetivos, mejorando su sostenibilidad y sustentabilidad<sup>11</sup>.

### **3.3. Organización de las ONG y su tipología.**

Un primer acercamiento puede hacerse siguiendo los campos de acción prioritario, así por ejemplo tendremos las que trabajan en salud, educación, desarrollo microempresarial, ecología, desarrollo comunitario, vivienda,...sin embargo no pocas veces nos encontramos con ONG que no tienen un ámbito único. Lo anterior se produce debido a que en el desarrollo comunitario las iniciativas surgen desde las necesidades y no por ámbitos de allí la tendencia a declarar en los estatutos todas las actividades posibles de imaginar a través de declaraciones genéricas que a futuro nos permitan incursionar en determinado campo.

Un segundo abordaje es factible a partir de su grado de institucionalización y fortaleza estructural. Con esto nos estamos refiriendo no sólo al cumplimiento de la normativa pues es

---

<sup>11</sup> (Registro Oficial N° 19, 2013). En el artículo 39, numeral 2, del Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas, prescribe: “Control de utilización de recursos públicos por parte de los organismos de control del Estado y de la institución a través de la cual se transfiere los recursos públicos”

importante lograr personería jurídica pero lo es más mantenerla vigente. Muchas de las organizaciones pequeñas, apenas creadas afrontan los problemas de pago de impuestos y la no existencia del trabajo voluntario, estos dos elementos combinados pueden ser letales pues regularmente a la falta de ingresos y el descuido en la declaración al SRI conllevan a abultadas deudas que se vuelven impagables y hacen que la organización sea inviable; de otra parte los requerimientos legales en relación a los trabajadores terminan por ahogar a quienes no logran una gestión mínima de sus recursos.

En fin existen, a grandes trazos, tres tipos de organizaciones: las consolidadas, generalmente filiales de internacionales o dependientes de empresas (por ejemplo Children International o HOLCIM); las medianamente consolidadas, cuya existencia está atada a proyectos específicos y relaciones con el Estado u organismos de apoyo, sea a través de algunos de sus miembros o por haber generado una experticia en temas específicos (aquí se ubican por ejemplo las que trabajan temas de salud sexual y reproductiva, derechos colectivos de minorías sexuales, derechos de la infancia, microemprendimientos, ...) y las vulnerables (en este grupo se ubican las que no tienen experticias especiales, carecen de proyectos específicos, su personal es totalmente voluntario y volátil, generalmente dependen de la iniciativa de uno solo de sus miembros y en tal sentido es, en la práctica, “suya” la organización).

### **3.4. Alineamiento al PNBV**

El PNBV 2009-2013 en su objetivo número 10 señala: Garantizar el acceso a la participación pública y política; para ello propone varias políticas entre ellas la de garantizar el libre acceso a información pública oportuna y a este respecto indica “Fomentar la rendición de cuentas de instituciones privadas (fundaciones, corporaciones, empresas) que reciban fondos públicos.”<sup>12</sup>. Aparte de esta referencia puntual e indirecta no se halla otra mención, en particular, a las fundaciones, igual ocurre con el término Corporación (que en las otras pocas referencias en que se lo hace se refiere más en su acepción de grupo de grandes empresas privadas).

Si tomamos las asociaciones encontramos que en el PNBV se dice que “El Estado debe auspiciar las formas alternativas de organización social y económica, la consolidación de asociaciones y cooperativas, apoyar el trabajo para el autoconsumo, el intercambio democrático y el acceso adecuado de la ciudadanía en general a los bienes y servicios

---

<sup>12</sup> (SENPLADES, 2009, pág. 325)

producidos.”<sup>13</sup> En el mismo sentido se puede leer “movimientos, asociaciones, ciudadanos y agentes e instituciones gubernamentales encaran procesos de negociación y deliberación pública que orientan la toma colectiva de decisiones en diversas esferas temáticas. En tales esferas se construye el interés general.”<sup>14</sup> Esto se traduce en una meta: “Duplicar el porcentaje de personas con participación activa en asociaciones de productores, comerciantes o agricultores hasta el 2013.”<sup>15</sup> Y en cuanto al objetivo 10 señala, “c. Promover y fortalecer la organización de cooperativas y asociaciones de, entre otros, productores, intermediarios y emprendedores, redes sociales para la economía solidaria, comités de usuarias en políticas de maternidad gratuita, atención a la infancia y gestión escolar comunitaria, trabajadoras y trabajadores temporales y autónomos.”<sup>16</sup>

Como puede verse el único alineamiento que cabe con el PNBV es el de la rendición de cuentas, hecho sin duda importante, necesario pero que a la vez revela un no interés del estado en el desarrollo de este sector, al cual parecería no verlo como un aliado sino como un contradictor, razón que podría encontrarse en la esfera de lo ideológico más que en lo administrativo.

### **3.5. Servicios ofertados por las ONGs**

Con origen en el término latino *servitium*, la palabra servicio define a la actividad y consecuencia de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que éste exige u ordena).

“Esta noción brinda además la posibilidad de nombrar al ofrecimiento de una celebración religiosa, a un equipo de sirvientes que se desempeña en un hogar, al dinero que se abona cada año por el ganado y a la prestación humana que permite cubrir necesidades sociales y que no guardan relación con la elaboración de bienes materiales....

---

<sup>13</sup> (SENPLADES, 2009, págs. 102-103)

<sup>14</sup> (SENPLADES, 2009, pág. 132)

<sup>15</sup> (SENPLADES, 2009, pág. 279)

<sup>16</sup> (SENPLADES, 2009, pág. 324)

A nivel económico y en el ámbito del marketing, se suele entender por servicio a un cúmulo de tareas desarrolladas por una compañía para satisfacer las exigencias de sus clientes... Por lo tanto, quienes ofrecen servicios no acostumbran hacer uso de un gran número de materias primas y poseen escasas restricciones físicas. Asimismo, hay que resaltar que su valor más importante es la experiencia.

...Entre las particularidades intrínsecas a un servicio que permiten diferenciar a éste frente a un producto se pueden citar la intangibilidad (un servicio no puede ser visto, sentido, oído ni escuchado antes de adquirirlo), la heterogeneidad (dos o más servicios pueden resultar parecidos pero nunca serán idénticos ni iguales), la perecibilidad (un servicio no puede ser almacenado), la inseparabilidad (la producción y el consumo se desarrollan de forma parcial o completamente paralelos) y la ausencia de propiedad (quienes contratan un servicio consiguen el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de una cosa, pero no se vuelven propietarios de él).

En este sentido sería necesario establecer que existen multitud de tipos de servicio dentro de lo que es el citado sector económico. No obstante, entre los más significativos se encuentran los llamados servicios públicos y los servicios privados.<sup>17</sup>

Resumiendo podemos decir que los servicios que prestan las ONG's son de carácter privado, entregan bienes intangibles, no acumulables, basados en la experticia (conocimiento teórico y experiencia), perecibles y orientados a satisfacer las necesidades básicas.

### **3.6. Clientes de las ONGs (internos y externos)**

Siguiendo las tendencias actuales se definen a los clientes internos como aquellos ligados directamente a la organización y que pertenecen a ella en calidad de funcionarios o miembros voluntarios. Los clientes externos, de modo general, son la comunidad o los beneficiarios directos de los servicios y que son ajenos a la organización.

---

<sup>17</sup> (definicion.de)

Entre los clientes internos tenemos a la administración, el personal que labora en la institución, los socios fundadores y adherentes y el voluntariado. Entre los clientes externos tenemos a los donantes, la comunidad, otras instituciones del sector, gobierno y organismos internacionales.

## **CAPÍTULO IV: La gestión de los procesos en las ONG seleccionadas**

#### **4.1. Presentación de las instituciones objeto de estudio**

Para la realización de esta investigación se han escogido dos organizaciones sociales de la ciudad de Guayaquil, las cuales presentamos a continuación:

##### **4.1.1. *Fundación Renal del Ecuador "Iñigo Álvarez de Toledo (FREIAT). "*<sup>18</sup>**

Una breve referencia histórica nos permitirá poner en perspectiva los resultados encontrados. Nace ante la realidad de los pacientes con insuficiencia renal crónica terminal, de no tener acceso a programas de hemodiálisis de calidad y de menor costo. Se constituyó legalmente el 8 de julio de 1994, mediante acuerdo Ministerial No. 4904 y firman un convenio de colaboración con la Fundación Renal Española IAT el 27 de febrero de 1995, como parte del proyecto de Colaboración Renal con Iberoamérica (CRIA); y cuyo objetivo fue establecer una fundación en el Ecuador bajo su aval, que emprenda la tarea de brindar servicios nefrológicos a la comunidad, mediante la creación de un centro de hemodiálisis y la preparación de profesionales dedicados tanto al tratamiento de la insuficiencia renal como al trasplante de riñón.

La FREIAT inicia su labor hacia la comunidad brindando servicios de consulta y realizando actividades de prevención y detección precoz de enfermedades renales.

La FREIAT cuenta desde junio de 1997 con el apoyo del Voluntariado Fundación Renal Ecuador (VOLFRE), que tiene como objetivo ser el apoyo para el logro de las metas de la fundación.

En el año 2001 la FREIAT inicia sus actividades de prevención con el apoyo de reconocidos laboratorios del medio; las cuales se han ido incrementando con el paso de los años.

Relaciones Interinstitucionales:

Entre las principales relaciones interinstitucionales que mantiene la FREIAT podemos mencionar:

- ✓ Hospital Central Universitario de Asturias.
- ✓ Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME)
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

---

<sup>18</sup> (FREIAT, 2012)

- ✓ Colegio Internacional SEK
- ✓ Banco de Guayaquil
- ✓ Nestlé
- ✓ Patronato Municipal de Milagro
- ✓ Quifatex
- ✓ Nipro Medical
- ✓ Laboratorios Roche del Ecuador S.A.
- ✓ Liceo Naval
- ✓ Colegio Fiscal Francisco Campos Coello
- ✓ Unidad Educativa Santa Ana

Reconocimientos:

- ✓ Placa en reconocimiento al apoyo al trasplante otorgada por la ONTOT.
- ✓ Convenio firmado con el IESS para la atención de afiliados con necesidad de diálisis.

#### **4.1.2. Fundación “Participación Social para el Desarrollo Humano” (PASODEHU).**

Fue creada por Acuerdo Ministerial de la Subsecretaría del Ministerio de Bienestar Social del Litoral y Galápagos No. 6544 el día 27 de Noviembre del 2003. El fin central de la fundación es el Desarrollo Humano, en particular de las comunidades con escasas oportunidades. Para Fundación PASODEHU Desarrollo y Participación Social son dos caras de una misma moneda, por lo tanto sus proyectos tienen como componente fundamental el desarrollo y fortalecimiento organizacional, la profundización de la democracia y el ejercicio de la ciudadanía.

Fundación PASODEHU trabaja con el aporte de voluntarios y desarrolla proyectos con el apoyo de entidades públicas y privadas con las cuales poseen objetivos comunes.

Durante sus años de actividad, ha ejecutado diversos proyectos entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- ✓ Capacitación popular en las provincias de Santa Elena, Guayas y Los Ríos. Finalizado.
- ✓ Fortalecimiento de la organización de las Personas Adultas Mayores (PAM) del Ecuador. En ejecución.

- ✓ Centro de Recursos Didácticos (CRD). Finalizado.
- ✓ Mejoramiento Pedagógico y Escolar. Finalizado.
- ✓ Formación de la Junta de Líderes del Guasmo. Finalizado.
- ✓ Empresa Quesera de Pímbalo. Finalizado.
- ✓ Apoyo Escolar y Asistencia Técnica. Finalizado
- ✓ Proyecto Comunicativo “Cronisur”.
- ✓ Proyecto “Comunidad limpia, comunidad saludable” (disposición adecuada y reducción de basura, re-uso y reciclaje comunitario en la fuente). Finalizado.
- ✓ Proyecto de Fortalecimiento Organizacional de los barrios “Jardines del Salado” y “Puertas del Sol” Finalizado.

Relaciones Interinstitucionales:

- ✓ Escuela de Formación Empresarial del Grupo Social FEPP.
- ✓ Oficina Regional para América Latina de HelpAge International
- ✓ Fundación Pro Latina (Suiza)
- ✓ Fundación Huancavilca (Guayaquil)
- ✓ Asociación Cultural “Arista”
- ✓ Club Rotario “Guayaquil”
- ✓ Municipio del Cantón Samborondón
- ✓ Fundación “Esquel”
- ✓ Asociación de Comunicadores Juveniles “Caballo de Troya”
- ✓ FHE (Fundación Holcim Ecuador).
- ✓ Fundación Repsol.

#### **4.2. Identificación, descripción y secuencia de los procesos**

El presente estudio se basa en la identificación de los procesos de las instituciones objeto de estudio; relacionados con Planificación, Comunicación y Desarrollo Comunitario, los mismos que se encuentran enmarcados conforme la clasificación descrita en la presente tesis, dentro de los Macroprocesos – Procesos Estratégicos, Procesos de Servicio y Procedimientos.

#### **4.2.1. Fundación Renal Ecuador FREIAT.**

##### *4.2.1.1. Macroprocesos – Procesos Estratégicos.*

La organización no posee este tipo de procesos definidos; si bien cuentan con una misión, visión y objetivos definidos; estos denotan una falta de precisión y no cuentan con todos los elementos necesarios.

En lo referente a la Misión, podemos observar que falta ser más preciso en la definición de la organización y sus propósitos frente a la población objetivo, posicionamiento, sostenibilidad, equipo de trabajo y como se logran estos propósitos.

##### *4.2.1.2. Misión FREIAT.*

*“Reducir al mínimo la incidencia de Enfermedades Renales en el Ecuador.*

*Somos una institución seria y confiable que entrega conocimientos, experiencias, destrezas y esperanzas, en la atención a los pacientes renales, para lograr una mejor calidad de vida.”<sup>19</sup>*

La Visión, realmente no existe, pues se ha confundido con la descripción de cómo se brindan los servicios; no se encuentra definida en el tiempo y no indica cómo quiere llegar a ser vista la organización a futuro.

##### *4.2.1.3. Visión FREIAT.*

*“La atención que brindamos se basa en el conocimiento actualizado y en la experiencia de nuestro voluntariado y de los profesionales comprometidos con nuestra Institución.”<sup>20</sup>*

De lo anterior se desprende que los objetivos planteados, si bien se relacionan al día a día de la organización, no son objetivos estratégicos que permitan ir enmarcando el accionar de la misma.

---

<sup>19</sup> (FREIAT, 2012)

<sup>20</sup> (FREIAT, 2012)

#### 4.2.1.4. *Objetivos FREIAT.*

- ✓ *Difusión: Brindar tratamiento integral a menor costo, de la Insuficiencia Renal Crónica Terminal: Prevención, Diálisis y Concienciación del trasplante renal.*
- ✓ *Prevención: Realizar campañas de prevención dirigida a detectar precozmente la afectación renal y enlentecer la progresión hacia la insuficiencia renal.*
- ✓ *Tratamiento: Ofrecer sesiones de hemodiálisis de calidad a menor costo.*
- ✓ *Trasplante: Impulsar un programa de donación y trasplante de órganos de donante vivo y cadavérico a escala nacional conjuntamente con el Organismo Nacional de Trasplante de Órganos y Tejidos del país(ONTOT)<sup>21</sup>*

Se concluye de la lectura de los documentos institucionales así como de las entrevistas a informantes calificados, que la organización no cuenta con un proceso de planificación estratégica diseñado e implementado, ni con un plan estratégico socializado que le permita alinear su trabajo para alcanzar las metas planteadas. Se confunde la Planificación de Actividades con el Plan Estratégico; a través de la encuesta realizada se observó que el 94% del personal afirma que existe y conoce el Plan; pero al realizar las entrevistas se comprueba que lo que elaboran y conocen son planificaciones internas de cada área.

#### **4.2.2. Fundación “Participación Social para el Desarrollo Humano”- PASODEHU**

##### *4.2.2.1. Macroprocesos – Procesos Estratégicos.*

Fundación PASODEHU no cuenta con un proceso de Planificación Estratégica y con un Plan Estratégico.

En lo referente a la Misión, se observa que la misma no define a la organización y el equipo de trabajo con el que se desempeña.

##### *4.2.2.2. Misión PASODEHU.*

*“Propender al desarrollo sustentable y sostenible de las comunidades más vulnerables para contribuir a la lucha contra la pobreza a través de proyectos creativos, formativos*

---

<sup>21</sup> (FREIAT, 2012)

*integrales y autogestionarios en favor de la comunidad que apoyen sus emprendimientos socio-productivos y su entorno ambiental para mejorar su calidad de vida y desarrollo socio - económico.*

*...en Pasodehu no creemos en el paternalismo pero también estamos claros que muchas veces las iniciativas comunitarias no son viables sin la colaboración de otros actores del desarrollo. Por lo tanto apoyamos la cogestión responsable de recursos, promovemos proyectos piloto y mostramos caminos para que sean profundizados por las comunidades a las que acompañamos en su proceso creador.”<sup>22</sup>*

*En lo que respecta a la Visión; esta no se encuentra definida en el tiempo y no indica cómo piensa alcanzarla.*

#### *4.2.2.3. Visión PASODEHU.*

*“Ser un referente del Desarrollo Humano sustentable a nivel nacional y líderes en capacitación a comunidades con escasas oportunidades.”*

#### *4.2.2.4. Objetivos PASODEHU.*

El estatuto de la organización define los fines u objetivos<sup>23</sup> de la misma; sin embargo estos no son objetivos estratégicos; se los lista a continuación:

- ✓ Propender al desarrollo sustentable de los barrios urbanos, urbano-marginales, rurales y otros asentamientos humanos*
- ✓ Desarrollar proyectos sostenibles e integrales en favor de los grupos vulnerables*
- ✓ Diseñar, ejecutar o evaluar modelos, planes, programas, proyectos y acciones relacionados con los campos antes mencionados*
- ✓ Formular sistemas, metodologías y procedimientos encaminados a la solución de problemas que afecten a la comunidad en todas sus áreas.*
- ✓ Capacitar a personas naturales o jurídicas de derecho público o privado*
- ✓ Brindar asistencia técnica a las personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado*

---

<sup>22</sup> (PASODEHU, 2003)

<sup>23</sup> (PASODEHU, 2003)

- ✓ *Organizar foros, seminarios, cursos, centros, talleres, publicaciones y otras actividades similares, a nivel nacional e internacional*
- ✓ *Desarrollar estrategias a favor de sectores sociales empobrecidos de las áreas urbanas y rurales para integrarlos al desarrollo humano*
- ✓ *Emprender campañas en la lucha contra todas las formas de corrupción, la vigencia de los valores éticos y la transparencia de las relaciones y actos públicos.”*

### **4.3. Descripción de los procesos en las ONGs estudiadas**

Para la descripción se han tomado las siguientes definiciones básicas como elementos guías.

#### 4.3.1. Procesos

Para efectos de este estudio se establece como procesos, todos aquellos relacionados a los programas o proyectos que maneja la organización.

La FREIAT no trabaja en base a proyectos; desarrolla sus actividades de manera general. Han desarrollado planificaciones anuales por área pero no un POA general de la organización.

Fundación PASODEHU trabaja en base a proyectos conforme surgen las necesidades u oportunidades; no posee un procedimiento que determine el diseño y desarrollo de los mismos; pero si ciertos pasos a seguir que se detallan en la descripción de los procesos.

#### 4.3.2. Subprocesos.

Se relacionan a los procesos de apoyo, como lo son los de tipo financieros, administrativos, contabilidad, tecnología, entre otros; los cuales no son objeto de estudio de la presente tesis.

#### 4.3.3. Procedimientos.

Para el presente estudio se consideran procedimientos aquellos relacionados con los procesos de apoyo clave para la organización como son comunicación y desarrollo

comunitario; los mismos que han sido objeto de evaluación y análisis en las organizaciones seleccionadas.

#### 4.3.4. Comunicación.

La FREIAT ha realizado procesos de comunicación básicos desde sus inicios. Se detecta que durante los primeros años de labores de la organización; el tema de comunicación se manejó de una manera formal porque existía una empresa de relaciones públicas encargada del tema; se encuentran informes de dicha empresa hacia la organización y por ende el índice de comunicaciones en esos años fue superior al actual.

Durante los primeros años el VOLFRE estableció comisiones de trabajo, entre las cuales existía una Comisión de Relaciones Públicas y Publicidad, que tenía las siguientes características:

Objetivo:

Dar a conocer a los medios de comunicación el trabajo de la Fundación a través de los eventos organizados por las diferentes comisiones.

Perfil:

- ✓ Conocimientos de Publicidad, relaciones públicas
- ✓ Conocimiento de Diseño Gráfico
- ✓ Manejarse en los medios de comunicación
- ✓ Excelente Redacción.

Meta:

- ✓ Mínimo una entrevista mensual en los diferentes medios de comunicación.
- ✓ Conseguir dos reportajes (uno por semestre) en un diario o revista de impacto nacional.

Lamentablemente esta comisión no se mantuvo en el tiempo.

Existe un decremento significativo de la comunicación desde al año 2011 hasta la fecha, pudiendo citarse los siguientes datos:

## ESTADISTICA FREIAT DE VISIBILIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN 2011-2013

Medio de Comunicación	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Prensa	12	8	s/r*
Televisión	5	5	s/r *
Radio	2	3	s/r *

\*s/r: sin registros

Si bien se ha mantenido la misma frecuencia en televisión y se ha aumentado en radio es evidente la reducción en notas de prensa con lo que se demuestra la pérdida de visibilidad de la organización en los medios de comunicación y la falta de los procesos adecuados que permitan documentar de manera continua la aparición en los medios de comunicación y su impacto en el trabajo de la organización y en los resultados obtenidos.

Fundación PASODEHU, no posee ningún proceso de comunicación oficial por decisión propia; debido a que encuentran una limitante en el tema político; por estar relacionados o promover actividades de incidencia en política pública.

Han sido las organizaciones de base con las que PASODEHU ha realizado los diferentes proyectos; las que en su momento han comunicado sobre los mismos; pero a título propio.

### 4.3.5. Desarrollo Comunitario.

FREIAT ha ejecutado trabajo de desarrollo comunitario desde sus inicios, enfocado en la prevención de enfermedades renales; apoyo a la educación de médicos ecuatorianos, para que se especialicen en el exterior en el tema de trasplante; así como también apoyo psicológico y educación de las personas que ya padecen alguna enfermedad de este tipo y sus familiares; para que los mismos mejoren sus hábitos de vida y no se excluyan de la sociedad por padecer este tipo de enfermedad. Este trabajo se ha realizado a través de actividades que involucran a niños, jóvenes y adultos; las mismas que no se encuentran enmarcadas en un proceso definido para el desarrollo comunitario y no son conocidos por la sociedad; debido a que no han sido comunicados por la organización.

Las principales actividades desarrolladas durante los últimos años en este aspecto son:

1. Campaña de Prevención de Enfermedades Renales dirigida a los estudiantes de 2do y 3ero de bachillerato de colegios de Guayaquil y otros cantones de la provincia; mediante la cual se informa a los jóvenes la prudencia en la alimentación, las causas y efectos de las enfermedades renales.

2. Campaña Como prevenir enfermedades renales; dirigidas a adultos de los cantones de la provincia del Guayas, con el apoyo de la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME)
3. Campaña Controlemos la diabetes y evitemos el daño renal; dirigida a diabéticos, a los cuales se les realizan exámenes de laboratorio, charlas, consulta nefro-endocrinóloga.
4. Prevención de la obesidad y el sobrepeso infantil y adolescente; a través de talleres que concienticen sobre los daños orgánicos, psicológicos y sociales que produce el sobrepeso.
5. Mis mejores 4 horas; implementa actividades de entretenimiento durante el tiempo que los pacientes realizan sus sesiones.
6. Capacitación en el Área de Trasplante en el Hospital Central Universitario de Asturias; dirigido a médicos del Ecuador, de los diferentes grupos trasplantadores existentes.

Las actividades antes mencionadas se han desarrollado sin estar enmarcadas dentro de un proceso; sino conforme a las necesidades o ideas que han surgido en el tiempo.

Fundación PASODEHU al involucrarse con organizaciones de base; realiza un gran trabajo de desarrollo comunitario basado en su fin de Propender al desarrollo sustentable de los barrios urbanos, urbano-marginales, rurales y otros asentamientos humanos; mediante actividades de capacitación; para que los mismos puedan tener acceso a sus derechos y también luchar por mejorarlos o conseguirlos; maneja un enfoque de derechos.

Este trabajo de Desarrollo Comunitario; no se encuentra enmarcado en ningún proceso y se realiza conforme se presentan las oportunidades de financiamiento.

#### **4.4. Seguimiento y medición de los procesos en las ONGs estudiadas**

Como se indica en el punto anterior; no existen en las organizaciones tomadas como referencia, procesos definidos en los 3 aspectos planteados que son: Planificación, Comunicación y Desarrollo Comunitario.

Se describirá a continuación los pasos que se realizan en cada aspecto y que resultados se obtuvieron del levantamiento de información.

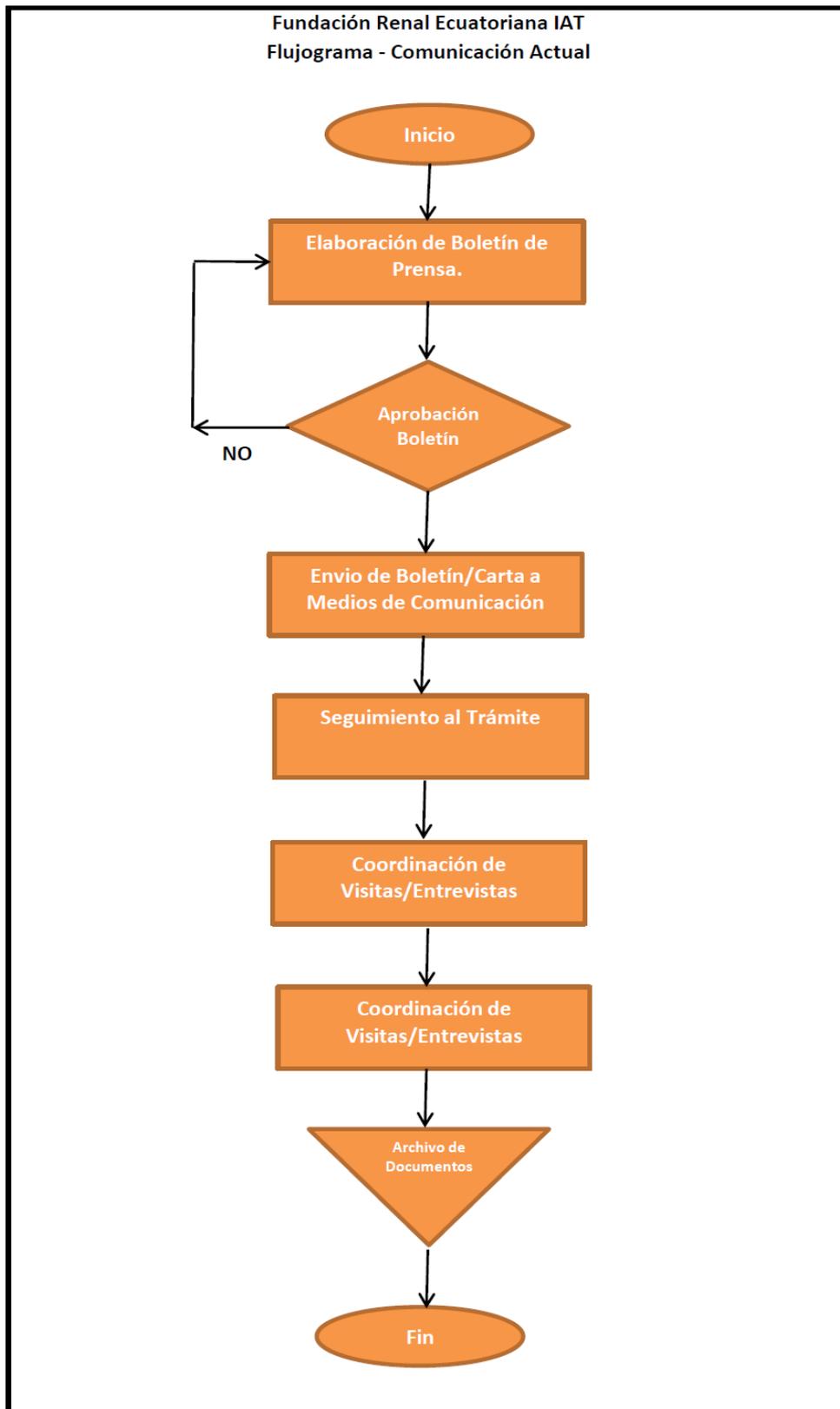
#### 4.4.1. *Fundación Renal Ecuador IAT.*

Se realizan entrevistas a los siguientes miembros de la organización: Ab. Ada Gómez – Administradora y Ex Presidenta del VOLFRE; Dra. Guillermina Blum – Directora Médica y Lcda. Violeta Ramírez – Trabajadora Social. Se visita la institución para levantamiento de información, entrevistas y aplicación de encuestas.

En los temas de Planificación Estratégica y Desarrollo Comunitario no se encuentra nada definido; en el tema de Comunicación existe un orden de tareas para llegar a los medios; que no está por escrito y es ejecutado conforme la disponibilidad de tiempo del personal. Podemos resumirlo de la siguiente manera conforme a la información otorgada:

1. Elaboración de Boletín de Prensa – Administradora o Trabajadora Social.
2. Aprobación de Boletín de Prensa – Directora Médica o Administradora
3. Envío de Boletín y/o carta vía email o en físico – Secretaria o Mensajero
4. Seguimiento del trámite – Trabajadora Social.
5. Coordinación de visitas y entrevistas – Secretaria o Recepcionista
6. Visita del Medio.
7. Archivo de las Publicaciones – Administradora o Trabajadora Social

## FLUJOGRAMA DE LAS TAREAS ACTUALES DE COMUNICACION



#### 4.4.2. Fundación “Participación Social para el Desarrollo Humano” (PASODEHU).

En esta organización tampoco encontramos procesos definidos; en el ámbito de Desarrollo Comunitario y Proyectos; existen algunos pasos planteados que detallamos a continuación:

Desarrollo Comunitario:

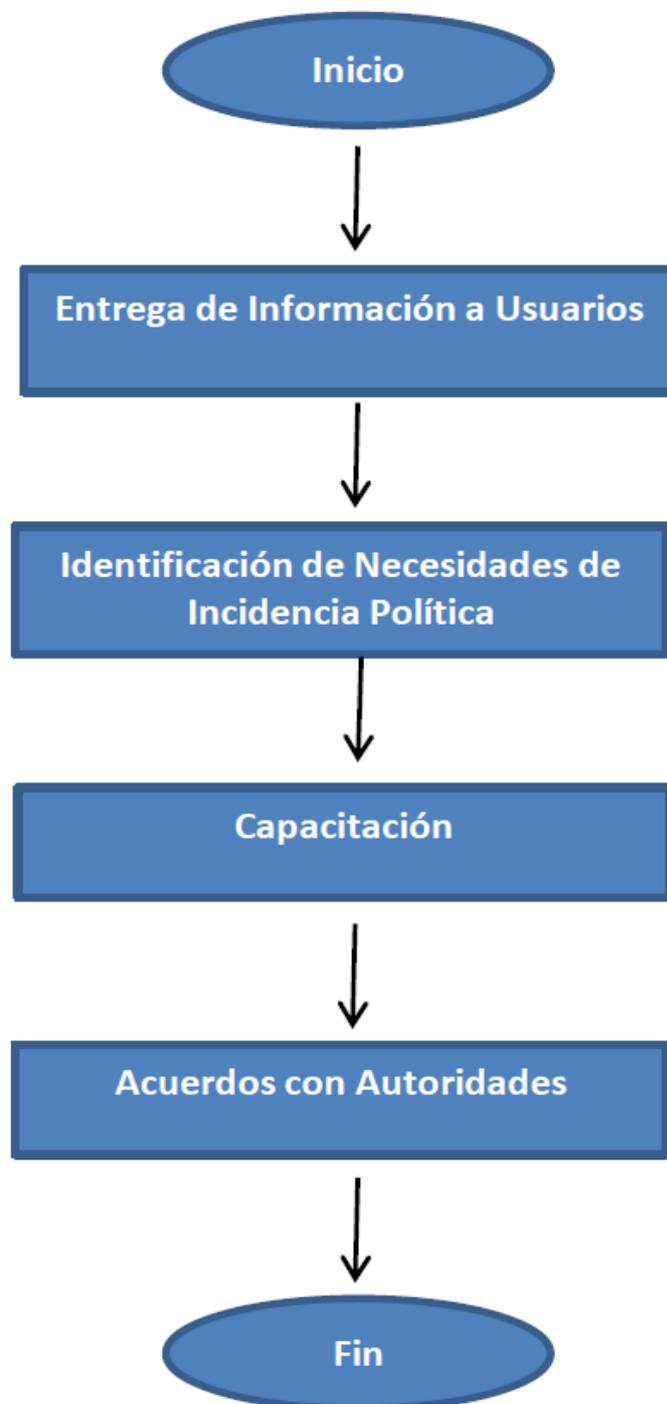
1. Entrega de Información a los usuarios
2. Identificación de la necesidad de incidencia política
3. Capacitar a usuarios para realizar incidencia en el tema escogido.
4. Acuerdo con autoridades

Proyectos:

1. Diseño del Proyecto
2. Obtención de Recurso
3. Ejecución del Proyecto
4. Presentación de Informes Finales

Se han colocado los pasos descritos en un flujograma para cada caso.

## FLUJOGRAMA DE LAS TAREAS ACTUALES DE DESARROLLO COMUNITARIO Y PROYECTOS



## **4.5. Mejora de los procesos en las ONGs estudiadas**

La presente tesis, basada en las dos organizaciones tomadas como caso de estudio, se planteó un diseño de procesos que pudiera servir de base para otras organizaciones sociales sin fin de lucro.

### **4.5.1. Planificación Estratégica.**

#### *4.5.1.1. Misión del Proceso.*

Establecer directrices estratégicas de la organización de manera participativa y dialogada; que permitan direccionar e impulsar nuevos procesos que aporten al crecimiento de la misma.

#### *4.5.1.2. Actividades que forman parte del Proceso.*

1. Propuesta de Inicio del Proceso de Planificación Estratégica o su seguimiento: esta iniciativa deberá partir de la Junta Directiva o Departamento de Desarrollo Organizacional y se expondrá para su aprobación.
2. Socializar el proceso dentro de la organización: consiste en sensibilizar a todos los miembros de la organización, tanto directivos como trabajadores, sobre la importancia y necesidad del mismo para la organización. Identificar el ¿para qué? del mismo y verificar la disposición de la organización para lograr el éxito del proceso. La socialización puede ser también externa.
3. Identificación de participantes en el proceso: consiste en determinar quien participa en el proceso. Es importante que toda la organización participe, si no en todas las etapas, por lo menos en parte de ellas. Dependiendo del número de personas que forman la organización, se podría asignar representantes de las diferentes áreas. Es posible que existan participantes externos que podrían representar a clientes, proveedores, etc.; conforme lo determine cada organización.
4. Asignación de recursos: se deberá asignar al proceso de planificación estratégica, recursos económicos, humanos, materiales y tiempo dentro de las actividades cotidianas de la organización previo al arranque del proceso.
5. Reuniones de diálogo colectivo entre los participantes (Pensamiento Crítico): consiste en las reuniones programadas durante el tiempo que dure el proceso; en estas reuniones se dialogará y expondrán los diferentes criterios de manera flexible; los mismos que constituyen la base para la elaboración del Plan Estratégico. En estas

reuniones se identificaran y aprobarán la misión, visión, valores, análisis FODA, estrategia institucional.

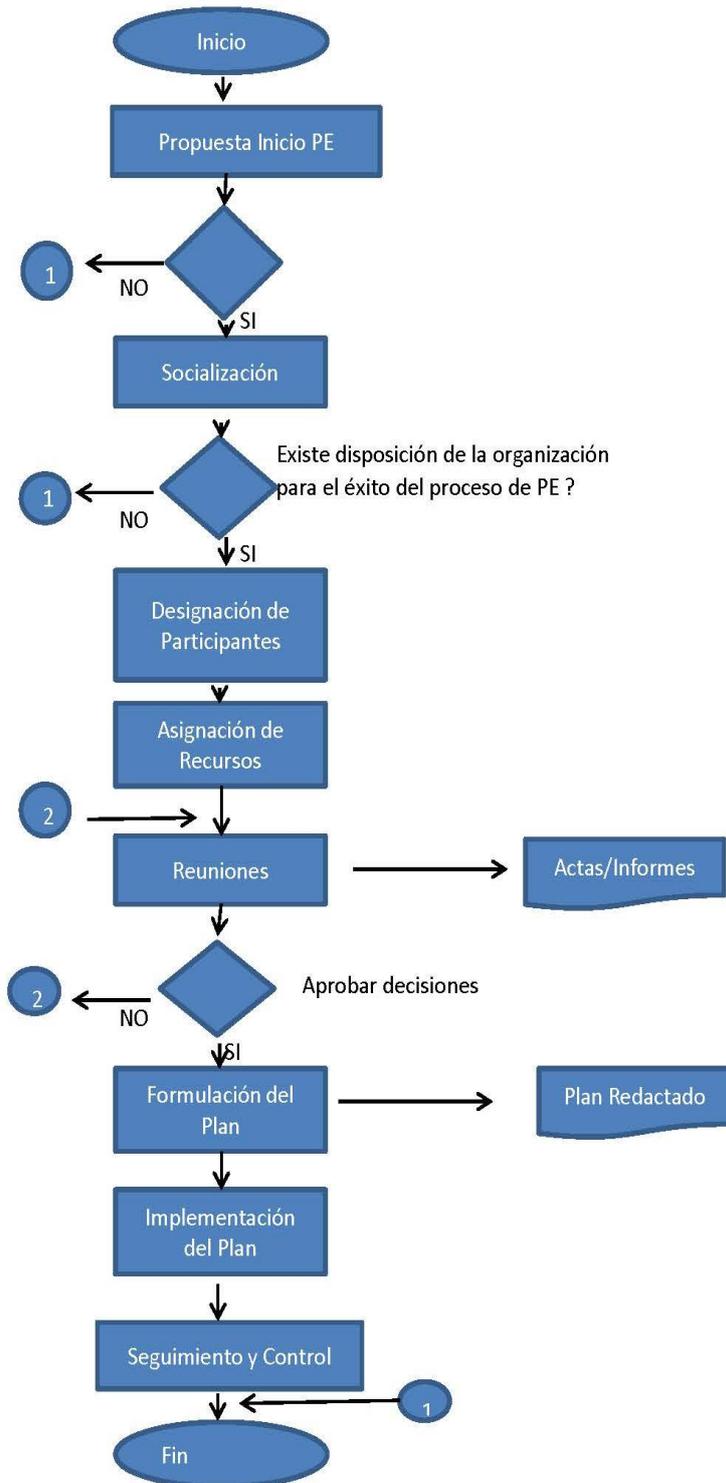
6. Formulación del Plan: consiste en redactar y dejar por escrito los puntos definidos y decisiones tomadas durante el proceso.
7. Implementación: se inicia con la socialización del Plan Estratégico una vez redactado y se traduce en los Planes Operativos Anuales, Presupuestos, Proyectos, Actividades y Resultados; los mismos que deberán estar alineados al Plan.
8. Control: el control del Proceso de Planificación Estratégica y de la aplicación del Plan; podrá ser control operativo (a través de las actividades), control de eficacia (anual) y control estratégico (al término del plazo del Plan).

## FICHA PARA IMPLEMENTACIÓN/MEJORA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

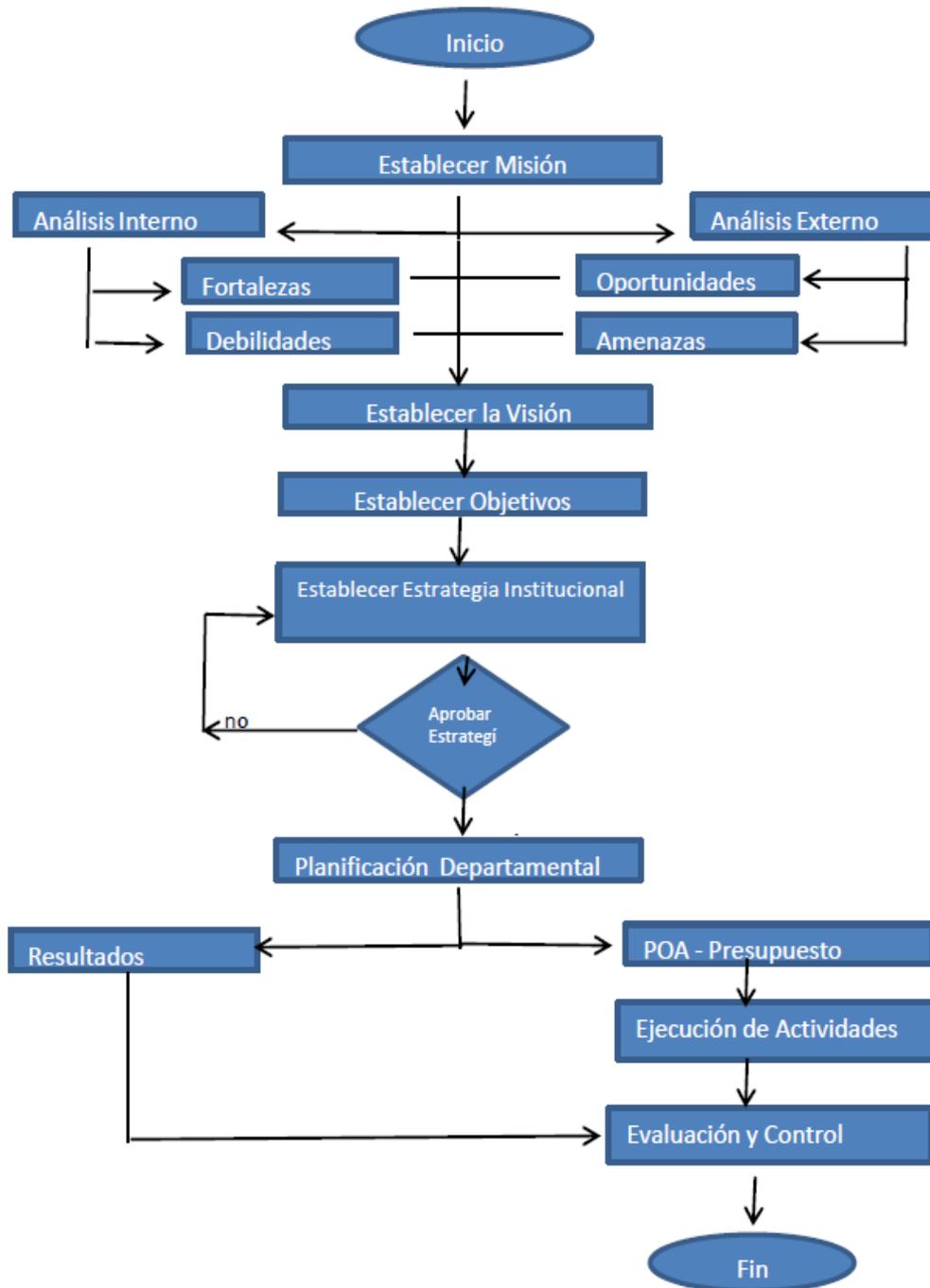
<b>ORGANIZACIÓN:</b>		
<b>FICHA DE PROCESO</b>		
<b>FICHA DEL PROCESO</b>	<b>EDICION</b>	<b>FECHA DE REVISION</b>
Planificación Estratégica	1	15/02/2014
<b>MISION DEL PROCESO</b>		
Establecer directrices estratégicas de la organización, que permitan direccionar e impulsar nuevos procesos que aporten al crecimiento de la misma.		
<b>ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO</b>		
1. Propuesta de Inicio del Proceso de Planificación Estratégica o seguimiento.		
2. Socializar el proceso dentro de la organización.		
3. Determinar participantes en el proceso de la organización.		
4. Asignación de recursos		
5. Reuniones de diálogo colectivo entre los participantes (Pensamiento Crítico)		
6. Formulación del Plan		
7. Implementación		
8. Control		
<b>RESPONSABLES DEL PROCESO</b>		
Dirección General / Dirección de Desarrollo Organizacional		
<b>ENTRADAS DEL PROCESO</b>		<b>SALIDAS DEL PROCESO</b>
Lineamientos estratégicos de Directivos		Plan Estratégico
Aportes de actores relacionados		
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>		
Diseño y Evaluación de Proyectos		Planificación por Áreas de Trabajo
Presupuesto		
<b>RECURSOS</b>		
Responsable del proceso de planificación (interno o externo)		Salón para reuniones Laptop/Infocus
<b>REGISTROS</b>		
Acta de aprobación del proceso de Planificación Estratégica y asignación de recursos		
Asistencia a reuniones de trabajo		
Documento del Plan Estratégico		
Registro de socialización del Plan Estratégico		

<b>INDICADORES</b>
Grado de cumplimiento del cronograma de trabajo para elaboración del plan
Número de revisiones del Plan
Grado de alineamiento de los proyectos al plan estratégico.

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA



## ETAPAS PARA LA CONSTRUCCION DEL PLAN ESTRATEGICO



## **4.5.2. Comunicación.**

### *4.5.2.1. Misión del Proceso.*

Difundir la labor integral de la organización a la población; a través de los diferentes medios de comunicación.

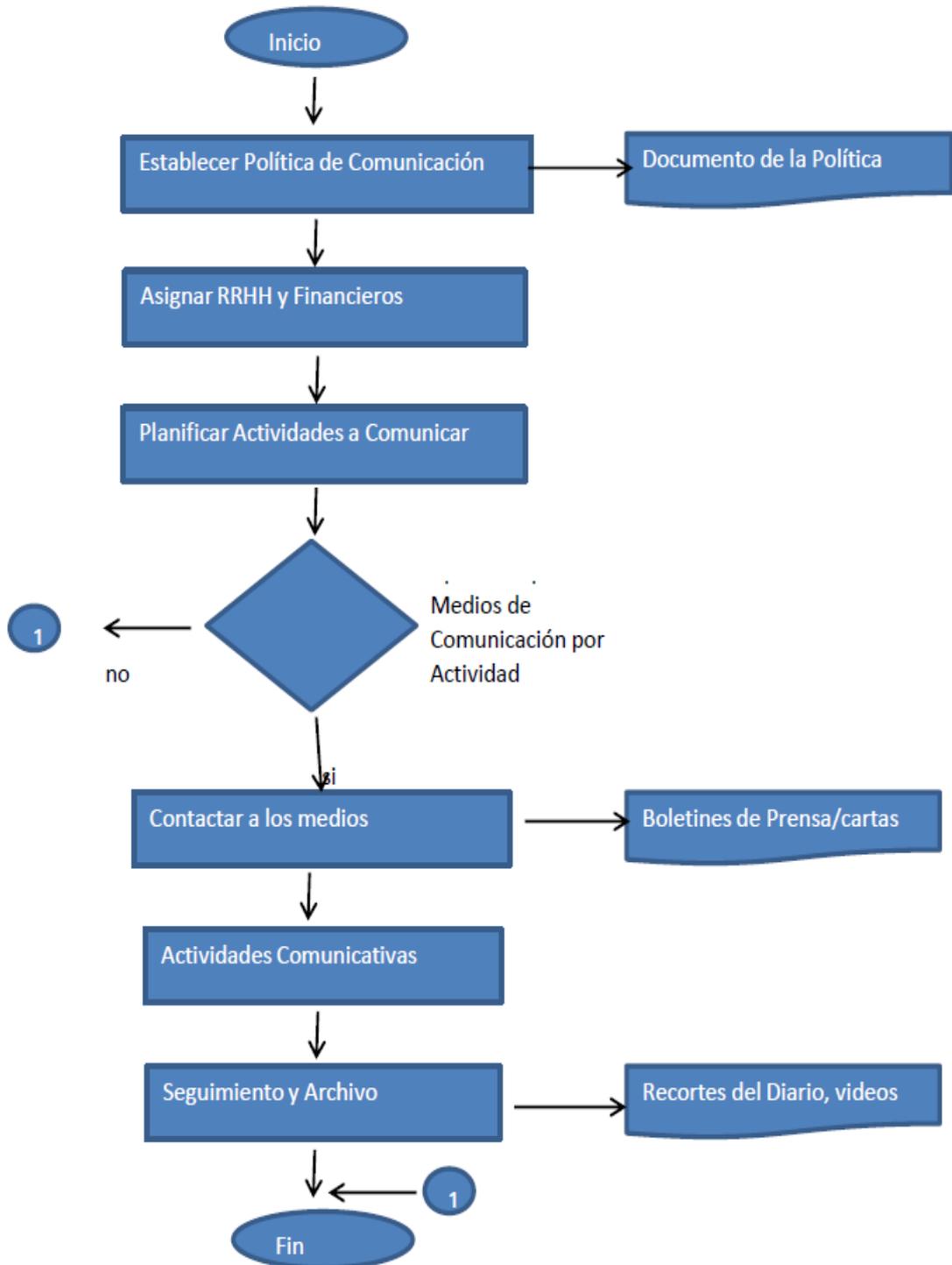
### *4.5.2.2. Actividades que forman parte del Proceso.*

1. Establecer una política de comunicación: que logre alinear todos los aspectos comunicados por la organización, con sus objetivos y fines; así como con el grupo objetivo determinado por la misma.
2. Designar recursos humanos y financieros para el proceso de comunicación: se deberá incluir en la planificación y presupuesto anual, las actividades relacionadas al proceso de comunicación y sus costos, independientemente de que estos sean gestionados a través del voluntariado total o parcialmente.
3. Determinar dentro de la planificación anual las actividades que deben ser comunicadas: se decidirá al momento de realizar el POA las actividades que se comunicarán a través de los diferentes medios de comunicación.
4. Decidir los medios de comunicación adecuados según la actividad: se establecerá para cada actividad el medio o los medios de comunicación adecuados para difundir las mismas.
5. Contactar a los medios de comunicación: se realizarán las gestiones necesarias para lograr la difusión de las actividades y/o eventos a través de los diferentes medios de comunicación.
6. Ejecutar publicaciones: realizar de manera planificada cada una de las entrevistas, reportajes, escritos, entre otros conforme lo establecido en el cronograma de trabajo correspondiente.
7. Seguimiento de la información publicada: se constatará la publicación adecuada de los reportajes y entrevistas en los diferentes medios de comunicación; así como la entrega de comunicaciones emitidas por la misma organización y se llevará un archivo de las mismas.

**FICHA PARA IMPLEMENTACIÓN O MEJORAMIENTO DE PROCESOS  
COMUNICATIVOS**

<b>ORGANIZACIÓN:</b>			
<b>FICHA DE PROCESO:</b> Comunicación	<b>EDICION</b>	1	<b>FECHA REVISION</b> 15/02/2014
<b>MISION DEL PROCESO</b>			
Difundir la labor integral de la organización a la población; a través de los diferentes medios de comunicación.			
<b>ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer una política de comunicación.</li> <li>2. Designar recursos humanos y financieros para el proceso de comunicación</li> <li>3. Determinar dentro de la planificación anual las actividades que deben ser comunicadas</li> <li>4. Decidir los medios de comunicación adecuados según la actividad.</li> <li>5. Contactar a los medios de comunicación</li> <li>6. Ejecutar Publicaciones</li> <li>7. Seguimiento de la información publicada</li> </ol>			
<b>RESPONSABLES DEL PROCESO</b>			
Director/Jefe de comunicación.			
<b>ENTRADAS DEL PROCESO</b>	<b>SALIDAS DEL PROCESO</b>		
Actividades/Información a ser difundidas	Información transmitida a través de los medios (publicaciones, entrevistas, etc.)		
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>			
Procesos de Atención Médica (Hemodiálisis) Proceso de Desarrollo Comunitario			
<b>RECURSOS</b>			
Relacionista Público (interno o externo) o Responsable de la Comunicación. Acceso a Internet Página web			
<b>REGISTROS</b>			
Reportajes en diario y su archivo Entrevistas en TV y radio y su archivo Comunicaciones con los medios			
<b>INDICADORES</b>			
% de incremento de publicaciones en prensa y reportajes en TV y radio. No. de contactos logrados por publicidad en medios. Registro de asistencia a convocatorias hechas a través de los medios de comunicación			

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMUNICACION



### **4.5.3. Desarrollo Comunitario.**

#### *4.5.3.1. Misión del Proceso.*

Desarrollar una intervención de largo plazo articulando a la población, las organizaciones y los diferentes actores, para lograr metas comunes que beneficien a la población objetivo.

#### *4.5.3.2. Actividades que forman parte del Proceso*

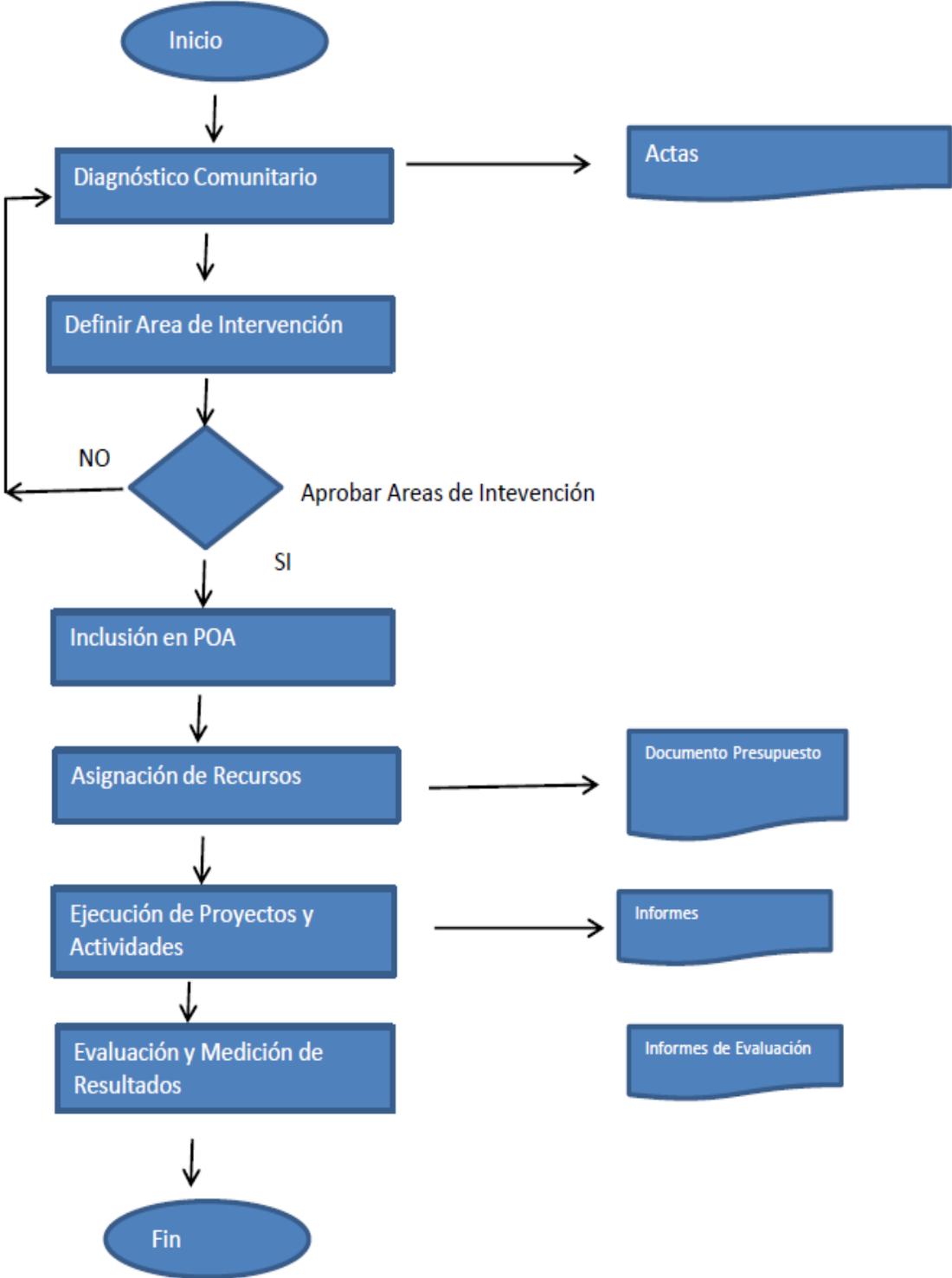
1. Diagnóstico Comunitario: A través del cual se identificarán las áreas geográficas con necesidades de intervención y los problemas existentes en las misma; considerando prioritariamente la opinión de los beneficiarios potenciales.
2. Definir las áreas de intervención a trabajar: la organización deberá establecer las áreas de trabajo en relación a la comunidad; las mismas que deberán estar siempre alineadas al Plan Estratégico y ser aprobadas de forma conjunta por la comunidad y organización.
3. Incluir las intervenciones en la planificación general de la organización: el trabajo de desarrollo comunitario deberá incluirse en el POA de la organización vinculada a las áreas de respectivas de trabajo o como un área específica a desarrollar dentro de la misma.
4. Designar recursos humanos y financieros: se deberá asignar una persona responsable del área de desarrollo comunitario; así como los recursos materiales y económicos necesarios deberán incluirse dentro del presupuesto anual de la organización.
5. Ejecución de proyectos y/o actividades: se desarrollarán los diferentes proyectos o actividades conforme al cronograma de trabajo establecido y ajustado al respectivo presupuesto.
6. Evaluación y medición de resultados logrados: las intervenciones realizadas en la comunidad deberán evaluar periódicamente sus resultados y documentar los mismos de manera sistemática y crear una estadística que a largo plazo permita medir los impactos alcanzado en la comunidad.

**FICHA PARA IMPLEMENTACIÓN O MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE DESARROLLO  
COMUNITARIO**

<b>ORGANIZACIÓN:</b>		
<b>FICHA DEL PROCESO:</b> Desarrollo Comunitario	<b>EDICION:</b> 1	<b>FECHA REVISION:</b> 15/02/2014
<b>MISION DEL PROCESO</b>		
Desarrollar una intervención de largo plazo articulando a la población, las organizaciones y los diferentes actores, para lograr metas comunes que beneficien a la población objetivo.		
<b>ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO</b>		
1. Diagnóstico Comunitario 2. Definir y aprobar las áreas de intervención a trabajar. 3. Incluir las intervenciones en la planificación general de la organización 4. Designar recursos humanos y financieros 5. Ejecución de proyectos y/o actividades 6. Evaluación y medición de resultados logrados.		
<b>RESPONSABLES DEL PROCESO</b>		
Director/Jefe de Trabajo Social		
<b>ENTRADAS DEL PROCESO</b>	<b>SALIDAS DEL PROCESO</b>	
Objetivos del Trabajo de Desarrollo Comunitario Temas de las diferentes áreas de intervención	Proyectos de Desarrollo Comunitario	
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>		
Procesos Planificación Procesos Financieros Procesos de Comunicación		
<b>RECURSOS</b>		
Responsable de Área de Desarrollo Comunitario Computador Acceso a Internet Vehículo o movilización		
<b>REGISTROS</b>		
Matriz de proyectos Comunicación con organizaciones, gobiernos locales y actores de la comunidad Convenios firmados Registros de asistencia a diversas convocatorias.		

<b>INDICADORES</b>
% de proyectos de desarrollo comunitario ejecutados.
% de ejecución presupuestaria en el área de desarrollo comunitario.
% de contraparte asignada a los proyectos de desarrollo comunitario.
% De asistentes a reuniones de socialización de la intervención de desarrollo comunitario.
% de problemas identificados en reuniones de diagnóstico comunitario solucionados o mejorados.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DESARROLLO COMUNITARIO**



#### **4.5.4. Modelo de proceso para el desarrollo de proyectos.**

La presente tesis plantea adicionalmente un modelo de proceso para el Desarrollo de Proyectos; el cual se detalla a continuación:

##### *4.5.4.1. Misión del Proceso.*

Diseñar Proyectos basándose en las necesidades reales de la población y verificar el cumplimiento de sus resultados.

##### *4.5.4.2. Actividades que forman parte del Proceso.*

1. Diagnóstico Comunitario – Árbol de Problemas: comprende una formulación de los proyectos basado en las necesidades planteadas por la comunidad; a través de las cuales se podrá realizar un Árbol de Problemas que permita definir todas las opciones de proyectos posibles de realizar en un determinado sector.
2. Definir los problemas prioritarios de la población: En base a la información anterior, se decide el (los) los problemas prioritarios y que necesitan solución en el corto plazo o largo plazo. Este o estos problemas serán la base del o los proyectos a diseñar.
3. Definir y aprobar los potenciales financiadores y el formato bajo el cual se diseñará el proyecto: si se tiene definido con anterioridad el posible financiador, el diseño deberá ser en base al formato solicitado por el mismo; si son potenciales financiadores se deberá elaborar en base a sus formatos o caso contrario la organización puede realizar un diseño general y completo, que pueda adaptar a otros formatos.
4. Diseño del Proyecto: se refiere al proceso mediante el cual se delimita el proyecto en el tiempo, se plasman los objetivos y resultados del proyecto; así como los recursos necesarios y los responsables.
5. Entrega al Financiador o posibles Financiadores: una vez diseñado el proyecto; este será entregado al financiador con el que se haya tomado contacto. Caso contrario se buscará financiadores con los cuales esté alineado el proyecto diseñado.
6. Ejecución del Proyecto: Una vez aprobado el proyecto por el financiador, se procede a la ejecución del mismo, lo cual comprende la realización de las actividades planteadas durante el lapso de tiempo estipulado para el mismo.

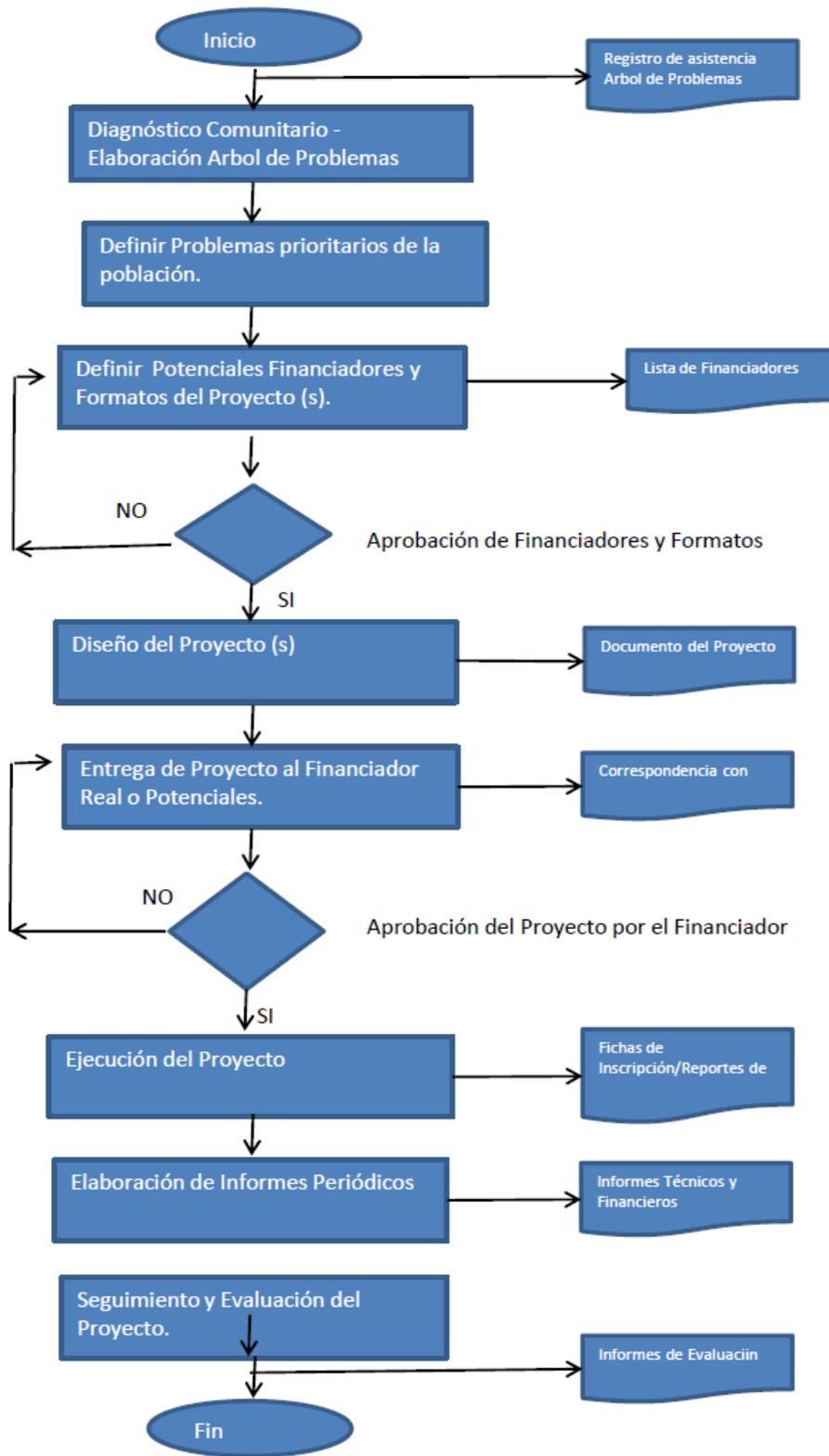
7. Elaboración de Informes periódicos: hace referencia al desarrollo de informes tanto técnicos como financieros; conforme lo solicite el financiador y/o lo estipule la organización para garantizar que el mismo se esté ejecutando eficaz y eficientemente.
8. Seguimiento y Evaluación del Proyecto: el responsable del proceso será el encargado de la revisión y análisis de los informes emitidos durante la vida del proyecto; así como de buscar las opciones idóneas para la evaluación del mismo; conforme esté definido por el proyecto o por la organización. La evaluación podrá ser ex-ante, intermedia, ex-post, de impacto.

**FICHA PARA IMPLEMENTACIÓN O MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE DESARROLLO DE PROYECTOS**

<b>ORGANIZACIÓN:</b>		<b>FICHA DE PROCESO:</b>	
<b>FICHA DEL PROCESO:</b> Desarrollo de Proyectos		<b>EDICIÓN:</b> 1	<b>FECHA DE REVISION:</b> 15/02/2014
<b>MISION DEL PROCESO</b>			
Diseñar Proyectos basándose en las necesidades reales de la población y verificar el cumplimiento de sus resultados.			
<b>ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico Comunitario - Árbol de Problemas</li> <li>2. Definir los problemas prioritarios de la población</li> <li>3. Definir y aprobar los potenciales financiadores y formato bajo el cual se diseñará el proyecto</li> <li>4. Diseño del proyecto</li> <li>5. Entrega al financiador o posible financiador – Aprobación del Proyecto</li> <li>6. Ejecución del Proyecto</li> <li>7. Elaboración de Informes Periódicos</li> <li>8. Seguimiento y Evaluación del Proyecto</li> </ol>			
<b>RESPONSABLES DEL PROCESO</b>			
Director/Director de Desarrollo Comunitario/Director de Proyectos.			
<b>ENTRADAS DEL PROCESO</b>		<b>SALIDAS DEL PROCESO</b>	
Información de los beneficiarios		Proyecto Diseñado	
Ofertas de los financiadores		Proyecto Ejecutado	
		Proyecto Evaluado	
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>			
Planificación Estratégica			
Desarrollo Comunitario			
<b>RECURSOS</b>			
Responsable del Proyecto			
RRHH para trabajo de campo			
Vehículo/Movilización			
Computador/Internet			
<b>REGISTROS</b>			

Listas de asistencia de reuniones con los beneficiarios Proyecto Original Informes del Proyecto
<b>INDICADORES</b>
% de proyectos terminados. % de proyectos aprobados % asistencia a reuniones comunitarias

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DESARROLLO DE PROYECTOS



#### **4.6. Seguimiento y medición de los procesos**

Como se indicó en capítulos anteriores, es de suma importancia dar seguimiento a los procesos establecidos y confirmar que su aplicación dentro de la organización es correcta; a través de la medición de los indicadores planteados; sin esta medición los procesos no tendrían ningún soporte que permita demostrar la relevancia de la aplicación de los mismos dentro de la organización y podrían llegar en muchos casos a considerarse inútiles y ser desechados.

Considerando que este modelo de procesos y su medición, será un referente para otras organizaciones sociales pequeñas y medianas; que no cuentan muchas veces con el personal adecuado para la aplicación de este tipo de mediciones; se han considerado indicadores y formas de medición que sea de fácil aplicación por cualquier persona independientemente de su preparación académica. Por lo tanto las organizaciones que utilicen lo sugerido en la presente tesis, podrán adecuar y mejorar los mismos.

A continuación se detalla Proceso de Seguimiento, Medición y Mejoras de los procesos.

##### *4.6.1. Misión del Proceso.*

Asegurar que el Sistema de Gestión por Procesos es eficaz y beneficia a la organización.

##### *4.6.2. Actividades que forman parte del Proceso.*

1. Análisis de los procesos existentes: revisar todos los procesos de la organización y elaborar un cronograma de seguimiento, medición y mejoras de los mismos.
2. Medición de los Indicadores: se medirán cada uno de los indicadores estipulados en los procesos; para lo cual se utilizará como referencia las fichas de medición planteadas en este capítulo.
3. Medición de la eficacia del proceso: posterior a la medición de los indicadores de cada proceso; se realizará la medición de la eficacia del mismo, para lo cual se plantea en este apartado un formato de ficha y ejemplo de medición. Para definir la eficacia se deberá tomar como referencia índices de eficacia de períodos similares anteriores.
4. Determinar conclusiones respecto al proceso: una vez terminadas las mediciones y en base a sus resultados o tendencias se determina si se necesita aplicar un plan de mejoras.

5. Proponer Plan de Mejoras al Proceso: Se propone el plan de mejoras para el proceso a quien corresponda, para su aprobación y se determina un responsable del mismo.
6. Implementar Plan de Mejoras: una vez aprobado el Plan de Mejoras, se procede a su implementación, basado en un cronograma de trabajo.
7. Seguimiento al Plan de Mejoras: la aplicación del plan de mejoras deberá tener un seguimiento y posterior medición de los nuevos índices o márgenes planteados.

## FICHA PARA IMPLEMENTACIÓN O MEJORAMIENTO DE PROCESOS

**ORGANIZACIÓN:**

**FICHA DE PROCESO:**

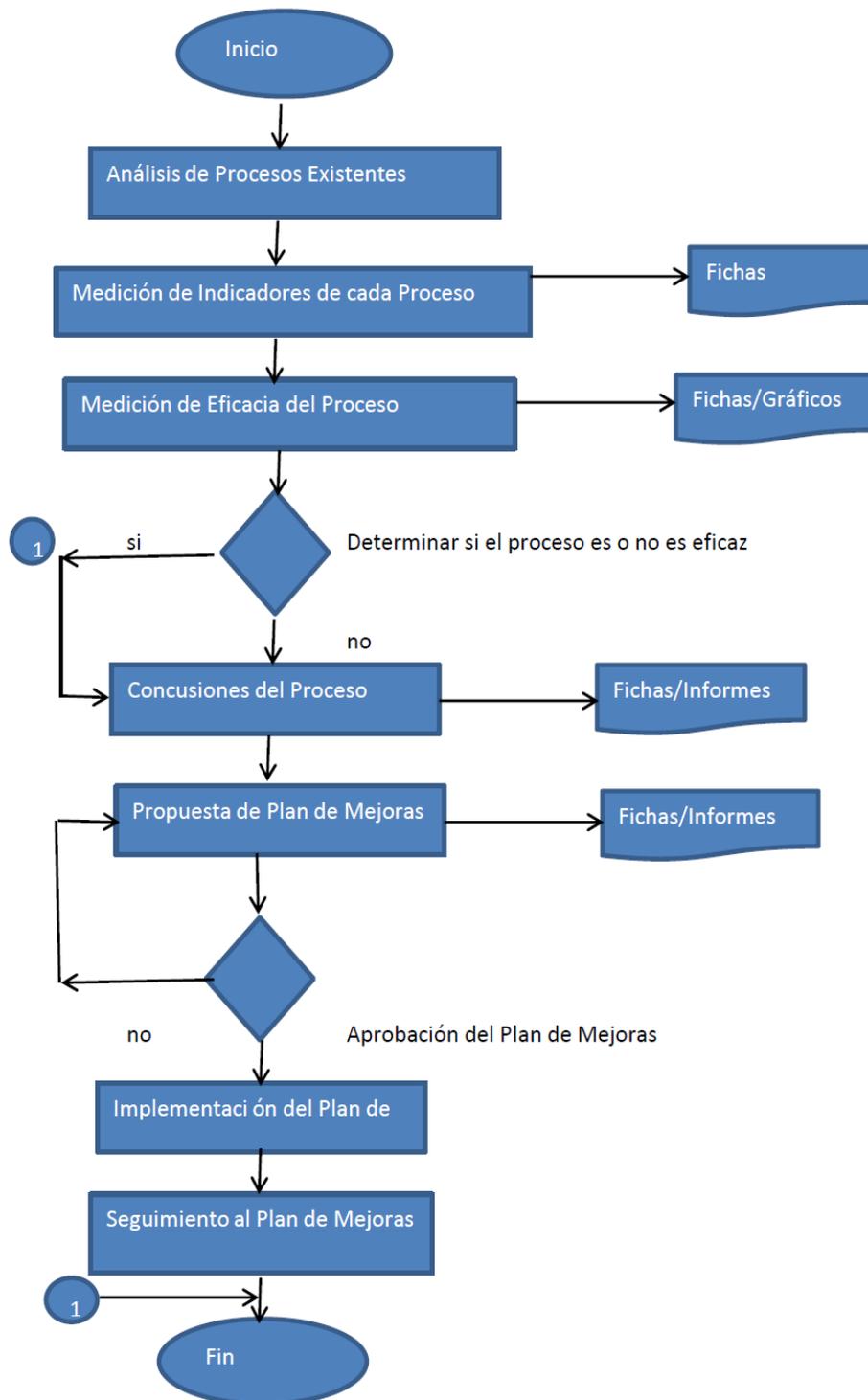
FICHA DEL PROCESO	EDICION	FECHA DE REVISION
Seguimiento, Medición y Mejoras de Procesos	1	15/02/2014
<b>MISION DEL PROCESO</b>		
Asegurar que el Sistema de Gestión por Procesos es eficaz y beneficia a la organización.		
<b>ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de los procesos existentes</li> <li>2. Medición de los indicadores de cada proceso</li> <li>3. Medición de la Eficacia del Proceso</li> <li>4. Determinar conclusiones respecto al proceso</li> <li>5. Proponer Plan de Mejoras para el Proceso</li> <li>6. Implementar el Plan de Mejoras</li> <li>7. Seguimiento al Plan de Mejoras</li> </ol>		
<b>RESPONSABLES DEL PROCESO</b>		
Director/Desarrollo Organizacional		
<b>ENTRADAS DEL PROCESO</b>	<b>SALIDAS DEL PROCESO</b>	
Indicadores de cada proceso medidos	Procesos actualizados Plan de Mejoras por Proceso	
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>		
Todos los procesos		
<b>RECURSOS</b>		
Responsable del Seguimiento y Medición Computador Archivos en físico y en digital		
<b>REGISTROS</b>		
Informes Fichas de seguimiento y medición Informes de implementación de mejoras		
<b>INDICADORES</b>		
% de procesos calificados como eficaces		

% de planes de mejoras implementados en procesos ineficaces

% de ejecución del cronograma de trabajo para seguimiento, medición y mejoras de procesos.

% De observaciones negativas hechas a los procesos. (Los procesos no son negativos sino las observaciones, importante tener presente esto).

## FLUJOGRAMA DE PROCESO DE SEGUIMIENTO, MEDICION Y MEJORAS DE LOS PROCESOS



Siguiendo la misma línea establecida para el diseño de los procesos, se ha diseñado fichas correspondientes a cada uno de los indicadores sugeridos para los mismos.

**FICHA DE GRADO DE CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL**

<b>ORGANIZACIÓN</b>		<b>FICHA DE INDICADOR</b>
<b>INFORMACION GENERAL</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Grado de cumplimiento del cronograma de trabajo para elaboración del plan	Planificación Estratégica	Dirección General / Dirección de Desarrollo Organizacional
<b>META</b>		<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
90% de cumplimiento del cronograma de trabajo.		Mensual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMA DE OBTENERLO</b>	
% de Actividades	* Cuantificar el número de actividades ejecutadas en su totalidad durante el mes.  * Cuantificar el número de actividades planificadas para el mes.  * Dividir el número de actividades ejecutadas para las actividades planificadas y multiplicar por 100.	
<b>FORMA DE CALCULO</b>		
(No. Actividades Ejecutadas/No. Actividades Planificadas)*100		
<b>OBSERVACIONES</b>		
A definir por la organización		
<b>GRAFICO</b>		
A definir por la organización		

**FICHA DE INDICADOR NÚMERO DE REVISIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL**

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>FICHA DEL INDICADOR:</b>	
<b>INFORMACION GENERAL</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Número de revisiones del Plan	Planificación Estratégica	Dirección General / Dirección de Desarrollo Organizacional
<b>META</b>		<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
2 Revisiones anuales		Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMA DE OBTENERLO</b>	
No. Informes	* Cuantificar los informes de revisión del plan estratégico.	
<b>FORMA DE CALCULO</b>		
$\Sigma$ informes		
<b>OBSERVACIONES</b>	A definir por la organización	
<b>GRAFICO</b>		
A definir por la organización		

**FICHA DE INDICADOR ALINEAMIENTO DE PROYECTOS  
AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

<b>ORGANIZACIÓN</b>		<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>INFORMACION GENERAL</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
Grado de alineamiento de los proyectos al plan estratégico.	Planificación Estratégica	Dirección General / Dirección de Desarrollo Organizacional	
<b>META</b>			<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
100% de los proyectos alineados al Plan Estratégico			Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMA DE OBTENERLO</b>		
% de proyectos	* Cuantificar los proyectos totales ejecutados o en ejecución de la organización		
<b>FORMA DE CALCULO</b>			
(No. Proyectos ejecutados alineados al PE/No. Proyectos ejecutados Totales)*100	* Cuantificar los proyectos ejecutados o en ejecución alineados al PE * Dividir los proyectos alineados entre los proyectos totales de la organización y multiplicar por 100		
<b>OBSERVACIONES</b>			
A definir por la organización			
<b>GRAFICO</b>			
A definir por la organización			

## FICHA DE INDICADOR DE INCREMENTO EN MCS

ORGANIZACIÓN	FICHA DEL INDICADOR	
<b>INFORMACION GENERAL</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
% de incremento en publicaciones en prensa y reportajes en TV y radio.	Comunicación	Director/Jefe de comunicación.
<b>META</b>		<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
Incremento del 30% en la presencia en medios, en comparación al período anterior.		Trimestral
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMA DE OBTENERLO</b>	
% publicaciones	* Cuantificar el número de publicaciones por medio de comunicación del trimestre.	
<b>FORMA DE CALCULO</b>	* Cuantificar el número de publicaciones por medio de comunicación del trimestre similar del año anterior.	
((No. Publicaciones Año Actual - No. Publicaciones Año Anterior)/ No. Publicaciones Año Anterior)*100	* Restar el número de publicaciones del año actual menos el número de publicaciones del año anterior.	
<b>OBSERVACIONES</b>	* El resultado anterior dividirlo para el número de publicaciones del año anterior.	
A definir por la organización	* El resultado de la división anterior multiplicarlo por 100	
	<b>GRAFICO</b>	
A definir por la organización		

## FICHA DE INDICADOR DE CONTACTOS POR MEDIO DE MCS

ORGANIZACIÓN	FICHA DEL INDICADOR	
<b>INFORMACION GENERAL</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
No. de contactos logrados por publicidad en medios.	Comunicación	Director/Jefe de comunicación.
<b>META</b>		<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
10 nuevos contactos para la organización (donantes, voluntarios)		Trimestral
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMA DE OBTENERLO</b>	
No. Nuevos contactos	* Cuantificar nuevos donantes para la organización en el período establecido, contactados a través de la publicidad en los medios.	
<b>FORMA DE CALCULO</b>	* Cuantificar nuevos voluntario para la organización durante el período establecido, contactados a través de la publicidad en los medios.	
$\Sigma$ nuevos contactos	* Cuantificar cualquier otro contacto obtenido a través de la publicidad en los medios; que generé un beneficio para la organización. * Sumar los puntos anteriores.	
<b>OBSERVACIONES</b>		
A definir por la organización		
<b>GRAFICO</b>		
A definir por la organización		

**FICHA DE INDICADOR DE ASISTENCIA A CONVOCATORIAS HECHAS  
POR MEDIO DE MCS**

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>INFORMACION GENERAL</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Registro de asistencia a convocatorias hechas a través de los medios de comunicación	Comunicación	Director/Jefe de comunicación.
<b>META</b>		<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
Lograr 80% del total de asistencia planificado para cada convocatoria.		Trimestral
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMA DE OBTENERLO</b>	
% de asistencia	* Cuantificar a través de los registros de asistencia el número de participantes reales que asistieron a través de convocatorias en medios de comunicación.	
<b>FORMA DE CALCULO</b>	* Identificar el número de asistentes planificados para cada convocatoria hecha a través de los medios de comunicación.	
(No. Asistentes reales/ No. Asistentes planificados)*100	* Dividir el número de asistentes reales para el número de asistentes planificados. El resultado multiplicarlo por 100	
<b>OBSERVACIONES</b>		
A definir por la organización		
<b>GRAFICO</b>		
A definir por la organización		

## FICHA DE INDICADOR % DE DESARROLLO COMUNITARIO

**ORGANIZACIÓN**

**FICHA DEL INDICADOR**

**INFORMACION GENERAL**

<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
% de proyectos de desarrollo comunitario ejecutados.	Desarrollo Comunitario	Director/Jefe de Trabajo Social
<b>META</b>		<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
20% del total de proyectos ejecutados por la organización; son proyectos de desarrollo comunitario.		Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMA DE OBTENERLO</b>	
% de proyectos	* Cuantificar el total de proyectos ejecutados o ejecución de la organización durante el año.	
<b>FORMA DE CALCULO</b>	* Cuantificar el total de proyectos ejecutados o ejecución de la organización durante el año, que corresponden al Área de Desarrollo Comunitario.	
(Total de proyectos de desarrollo comunitario ejecutados/ Total de proyectos ejecutados de la organización)*100	* Dividir el total de proyectos ejecutados en el año para el total de proyectos ejecutados en desarrollo comunitario durante el año.	
<b>OBSERVACIONES</b>	* El resultado anterior multiplicarlo por 100	
A definir por la organización		
<b>GRAFICO</b>		
A definir por la organización		

**FICHA DE INDICADOR % DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL ÁREA DE  
DESARROLLO COMUNITARIO**

**ORGANIZACIÓN**

**FICHA DEL INDICADOR**

**INFORMACION GENERAL**

<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
% de ejecución presupuestaria en el área de desarrollo comunitario.	Desarrollo Comunitario	Director/Jefe de Trabajo Social
<b>META</b>		<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
Alcanzar el 100% de ejecución presupuestaria.		Semestral
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMA DE OBTENERLO</b>	
% de Ejecución	* Cuantificar el total del presupuesto gastado en el período. * Identificar en el presupuesto total, el valor planificado correspondiente al período de análisis. * Dividir el presupuesto utilizado (gastado) para el total del presupuesto planificado.	
<b>FORMA DE CALCULO</b>		
(Total del Presupuesto Utilizado/Total del Presupuesto Planificado)*100		
<b>OBSERVACIONES</b>	* El resultado anterior multiplicarlo por 100	
A definir por la organización		
<b>GRAFICO</b>		
A definir por la organización		

**FICHA DE INDICADOR % DE CONTRAPARTE EN PROYECTOS  
DE DESARROLLO COMUNITARIO**

<b>ORGANIZACIÓN</b>		
<b>FICHA DEL INDICADOR</b>		
<b>INFORMACION GENERAL</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
% de contraparte asignada a los proyectos de desarrollo comunitario.	Desarrollo Comunitario	Director/Jefe de Trabajo Social
<b>META</b>		<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
Lograr que el 25% del total de presupuesto de cada proyecto de desarrollo comunitario, sea financiado por la contraparte.*		Continuo (durante el diseño de cada proyecto). Revisión General: Semestral
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>		<b>FORMA DE OBTENERLO</b>
% Contraparte		<b>Continuo:</b>
<b>FORMA DE CALCULO</b>		* Cuantificar en cada proyecto el valor financiado por la contraparte.
Continuo: (Total del Presupuesto financiado por Contraparte/Total del Presupuesto)*100 Semestral: $\sum$ de % de financiamiento de contraparte de cada proyecto/ No. Total de proyectos		* Dividir el valor anterior para el costo total del proyecto
<b>OBSERVACIONES</b>		* El resultado anterior multiplicarlo por 100
*Se considera el 25%; porque este es el porcentaje promedio de gastos administrativos; que por lo general no son financiados por donantes y/o cooperación internacional y que se deben lograr a través de la contraparte.		Semestral (Promedio de los porcentajes financiados por la contraparte:
		* Realizar sumatoria de los porcentajes financiados por la contraparte en cada proyecto de desarrollo comunitario.
		* El resultado anterior dividirlo para el número total de proyectos de desarrollo comunitario.
<b>GRAFICO</b>		
A definir por la organización		

**FICHA DE INDICADOR DE ASISTENCIA A CONVOCATORIAS A SOCIALIZACIONES DE  
DESARROLLO COMUNITARIO**

<b>ORGANIZACIÓN</b>		
<b>FICHA DEL INDICADOR</b>		
<b>INFORMACION GENERAL</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
% De asistentes a reuniones de socialización de intervenciones de desarrollo comunitario	Desarrollo Comunitario	Director/Jefe de Trabajo Social
<b>META</b>		<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
Alcanzar el 80% de asistencia de la población o muestra estimada a la que se quiere llegar, en cada reunión de socialización de intervenciones de desarrollo comunitario.		Semestral
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMA DE OBTENERLO</b>	
% asistencia	* De forma continua antes de cada reunión de socialización, se deberá estimar el número de personas a las que se quiere llegar o la muestra representativa de una población.	
<b>FORMA DE CALCULO</b>	* Al finalizar cada reunión se deberá calcular el % de asistencia real, en relación al estimado.	
$\Sigma$ de % asistencia a cada reunión/ Total de reuniones realizadas.	* Semestralmente se sumarán los porcentajes obtenidos en cada reunión y este resultado se dividirá para el total de reuniones realizadas.	
<b>OBSERVACIONES</b>		
A definir por la organización		
<b>GRAFICO</b>		
A definir por la organización		

## FICHA DE INDICADOR DE PROYECTOS APROBADOS

<b>ORGANIZACIÓN</b>		<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>INFORMACION GENERAL</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
% de proyectos aprobados	Proceso para el Desarrollo de Proyectos	Director/Jefe de Desarrollo Comunitario/Jefe de Proyectos.	
<b>META</b>			<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
Lograr aprobación del 70% de los proyectos presentados.			Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>		<b>FORMA DE OBTENERLO</b>	
% proyectos		* Cuantificar el número de proyectos de la institución aprobados por los financiadores durante el año.	
<b>FORMA DE CALCULO</b>		*Cuantificar el número de proyectos presentados a financiadores durante el año.	
(Total Proyectos Aprobados/Total Proyectos Presentados)*100		* Dividir el total de proyectos aprobados para el total de proyectos presentados.	
<b>OBSERVACIONES</b>		* El resultado multiplicarlo por 100	
A definir por la organización			
<b>GRAFICO</b>			
A definir por la organización			

**FICHA DE INDICADOR DE PROYECTOS TERMINADOS A TIEMPO CON EL  
CRONOGRAMA**

<b>ORGANIZACIÓN</b>		
<b>FICHA DEL INDICADOR</b>		
<b>INFORMACION GENERAL</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
% de proyectos terminados dentro del cronograma	Proceso para el Desarrollo de Proyectos	Director/Jefe de Desarrollo Comunitario/Jefe de Proyectos.
<b>META</b>		<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
Lograr que el 90% de los proyectos se terminen conforme al cronograma*		Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMA DE OBTENERLO</b>	
% proyectos	* Identificar y cuantificar el número de proyectos planificados para ser finalizados durante el período de análisis	
<b>FORMA DE CALCULO</b>	* Identificar y cuantificar el número de proyectos que realmente se terminaron en la fecha estipulada.	
(No. Proyectos Realmente Terminados/No. Proyectos Planificados a terminar)*100	*Dividir el número real de proyectos terminados para el número de proyectos planificados a terminar en el período de análisis.	
<b>OBSERVACIONES</b>	El resultado anterior multiplicarlos por 100.	
A definir por la organización		
<b>GRAFICO</b>		
A definir por la organización		

**FICHA DE INDICADOR DE ASISTENCIA A CONVOCATORIAS PARA DIAGNÓSTICO  
COMUNITARIO**

ORGANIZACIÓN		FICHA DEL INDICADOR	
<b>INFORMACION GENERAL</b>			
NOMBRE	PROCESO AL QUE PERTENECE	RESPONSABLE	
% de asistencia a las reuniones de Diagnóstico Comunitario	Proceso para el Desarrollo de Proyectos	Director/Jefe de Desarrollo Comunitario/Jefe de Proyectos.	
META		PERIODICIDAD DE OBTENCION	
Lograr el 80% de asistencia de los convocados a las reuniones de Diagnóstico Comunitario.		Semestral	
UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE OBTENERLO		
% asistencia	* Establecer para cada reunión de diagnóstico comunitario el número de personas que se desea que participen.		
FORMA DE CALCULO	* Cuantificar al final de cada reunión cuántas personas efectivamente participaron.		
1. (No. Real de asistentes a reuniones/No. De Convocados)*100 2. $\sum$ de % cada reunión/Total reuniones semestrales.	* Dividir el número real de asistentes para el número de personas convocadas.		
OBSERVACIONES	* El resultado anterior multiplicarlo por 100		
A definir por la organización	* Cada semestre realizar sumatoria de los porcentajes alcanzados en cada reunión de diagnóstico comunitario.		
	* Este resultado dividirlo para el total de reuniones		
	* El resultado anterior será el % promedio del semestre.		
GRAFICO			
A definir por la organización			

**FICHA DE INDICADOR DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS  
EN EL DIAGNÓSTICO COMUNITARIO**

<b>ORGANIZACIÓN</b>		
<b>FICHA DEL INDICADOR</b>		
<b>INFORMACION GENERAL</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
% de problemas identificados en reuniones de diagnóstico comunitario solucionados o mejorados.	Desarrollo Comunitario	Director/Jefe de Trabajo Social
<b>META</b>		<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
Alcanzar el 100% de solución o mejoras a problemas identificados a través del diagnóstico comunitario y planificados dentro del POA		Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMA DE OBTENERLO</b>	
% problemas solucionados o mejorados en mínimo 80% de lo planificado.	* No. De Problemas identificados en la zona de atención, durante diagnóstico comunitario.	
<b>FORMA DE CALCULO</b>	* No. De problemas de la zona de atención planificados a ser solucionados o mejorados dentro del POA	
No. Problemas solucionados o mejorados/ Total de problemas planificados en el POA	* No. De problemas que fueron solucionados o mejorados en mínimo el 80% de lo planificado.	
<b>OBSERVACIONES</b>		
A definir por la organización		
<b>GRAFICO</b>		
A definir por la organización		

### FICHA DE INDICADOR DE % DE EFICACIA

<b>ORGANIZACIÓN</b>		<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>INFORMACION GENERAL</b>			
<b>NOMBRE</b>		<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
% de procesos calificados como eficaces		Seguimiento, Medición y Mejoras de Procesos	Director/Director Desarrollo Organizacional
<b>META</b>			<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
90% de los procesos calificados como eficaces			Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>		<b>FORMA DE OBTENERLO</b>	
% procesos eficaces		* Cuantificar el número de procesos existentes en la organización.	
<b>FORMA DE CALCULO</b>		* Cuantificar el número de procesos calificados como eficaces	
(No. Procesos Eficaces/No. Procesos Totales)*100		* Dividir el número de procesos eficaces para el número de procesos totales.	
<b>OBSERVACIONES</b>		* El resultado anterior multiplicarlo por 100	
A definir por la organización			
<b>GRAFICO</b>			
A definir por la organización			

**FICHA DE INDICADOR DE % DE MEJORAS IMPLEMENTADAS**

<b>ORGANIZACIÓN</b>		<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>INFORMACION GENERAL</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
% de planes de mejoras implementados en procesos ineficaces	Seguimiento, Medición y Mejoras de Procesos	Director/Director Desarrollo Organizacional	
<b>META</b>			<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
Implementar mejoras en el 100% de los procesos ineficaces.			Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMA DE OBTENERLO</b>		
% mejoras a implementar	* Cuantificar el número de procesos ineficaces. * Cuantificar el número de planes de mejoras implementados en procesos ineficaces. * Dividir el número de planes de mejoras implementados para el número de procesos ineficaces. * El resultado anterior multiplicarlo por 100		
<b>FORMA DE CALCULO</b>			
(No. Planes de Mejoras implementados en procesos ineficaces /No. Planes de Mejoras Diseñados para procesos ineficaces)*100			
<b>OBSERVACIONES</b>			
A definir por la organización			
<b>GRAFICO</b>			
A definir por la organización			

## FICHA DE INDICADOR % DE EJECUCIÓN DE LAS MEJORAS

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>INFORMACION GENERAL</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
% de ejecución de las actividades puestas en el cronograma de trabajo para seguimiento, medición y mejoras de procesos.	Seguimiento, Medición y Mejoras de Procesos	Director/Director Desarrollo Organizacional
<b>META</b>		<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
90% de las actividades puestas en el cronograma de trabajo para seguimiento, medición y mejoras ejecutadas.		Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMA DE OBTENERLO</b>	
% ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuantificar las actividades planificadas para el período de análisis.</li> <li>* Cuantificar las actividades ejecutadas en el período de análisis.</li> <li>* Dividir el número de actividades ejecutadas para el número de actividades planificadas.</li> <li>* El resultado anterior multiplicarlo por 100</li> </ul>	
<b>FORMA DE CALCULO</b>		
(No. Actividades ejecutadas/No. Actividades planificadas)*100		
<b>OBSERVACIONES</b>		
El cronograma no es un indicador sin embargo las actividades contenidas en él sí pueden ser utilizadas en tal sentido.		
<b>GRAFICO</b>		
A definir por la organización		

**FICHA DE INDICADOR % OBSERVACIONES NEGATIVAS (DEMANDA DE MEJORAS) A  
LOS PROCESOS**

<b>ORGANIZACIÓN</b>		<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
<b>INFORMACION GENERAL</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
Promedio de observaciones negativas hechas a los procesos.	Seguimiento, Medición y Mejoras de Procesos	Director/Director Desarrollo Organizacional	
<b>META</b>			<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
Alcanzar un promedio máximo de 2 observaciones negativas por procesos observados...			Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMA DE OBTENERLO</b>		
No. Promedio de Observaciones negativas	* Cuantificar el número total de procesos de la organización.		
<b>FORMA DE CALCULO</b>	* Cuantificar el número de observaciones negativas realizadas a cada proceso en el período analizado		
No de Observaciones negativas realizadas a los procesos/No. Total de procesos observados negativamente.	* Sumar todas las observaciones negativas y dividir para el total de procesos observados negativamente.		
<b>OBSERVACIONES</b>	* El resultado anterior multiplicarlo por 100		
A definir por la organización			
<b>GRAFICO</b>			
A definir por la organización			

## FICHA DE INDICADOR % DE RESULTADOS ALCANZADOS EN LOS PROYECTOS

<b>ORGANIZACIÓN</b>		
<b>FICHA DEL INDICADOR</b>		
<b>INFORMACION GENERAL</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
% promedio de resultados alcanzados en los proyectos.	Proceso para el Desarrollo de Proyectos	Director/Jefe de Desarrollo Comunitario/Jefe de Proyectos.
<b>META</b>		<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
Lograr un promedio mínimo del 80% de resultados alcanzados en los proyectos ejecutados dentro del período de medición.		Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMA DE OBTENERLO</b>	
% promedio de resultados alcanzados	* Cuantificar los proyectos desarrollados dentro del período de medición. * Cuantificar en cada proyecto el número de resultados alcanzados en un porcentaje mayor al 80%.	
<b>FORMA DE CALCULO</b>	*Dividir el dato anterior para el total de resultados planteados en cada proyecto y multiplicar por 100	
(No. De resultados con cumplimiento mayor al 80%/Total de resultados planteados)*100  $\Sigma$ de % alcanzados por cada proyecto/ No. Total de Proyectos.	* Sumar los porcentajes alcanzados en cada proyecto y dividir para el total de proyectos.	
<b>OBSERVACIONES</b>		
A definir por la organización		
<b>GRAFICO</b>		
A definir por la organización		

## FICHA DE INDICADOR % DE PROYECTOS FINALIZADOS A TIEMPO

<b>ORGANIZACIÓN</b>		
<b>FICHA DEL INDICADOR</b>		
<b>INFORMACION GENERAL</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO AL QUE PERTENECE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
% de proyectos terminados dentro del cronograma	Proceso para el Desarrollo de Proyectos	Director/Jefe de Desarrollo Comunitario/Jefe de Proyectos.
<b>META</b>		<b>PERIODICIDAD DE OBTENCION</b>
Lograr que el 90% de los proyectos se terminen conforme al cronograma		Anual
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMA DE OBTENERLO</b>	
% proyectos	* Identificar y cuantificar el número de proyectos planificados para ser finalizados durante el período de análisis	
<b>FORMA DE CALCULO</b>	* Identificar y cuantificar el número de proyectos que realmente se terminaron en la fecha estipulada.	
(No. Proyectos Realmente Terminados/No. Proyectos Planificados a terminar)*100	*Dividir el número real de proyectos terminados para el número de proyectos planificados a terminar en el período de análisis.	
<b>OBSERVACIONES</b>	El resultado anterior multiplicarlos por 100.	
<p>Se contempla un 10% máximo de no cumplimiento del cronograma debido a factores externos como son condiciones climáticas, demora en desembolsos por parte del financiador que afectan el flujo de efectivo, entre otros dependiendo de la dinámica de cada proyecto; que suelen impedir la ejecución al 100% del mismo.</p>		
<b>GRAFICO</b>		
A definir por la organización		

## **Mejora de los procesos**

Para determinar la necesidad de mejora de un proceso; se debe medir la eficacia del mismo; a través de sus diferentes indicadores.

Este cálculo permitirá determinar si un proceso debe ser mejorado o no; considerando que cada organización aun cuando el proceso esté dentro de los rangos adecuados; podría decidir mejorar el mismo beneficio.

Para la medición del proceso y aplicación de mejoras; siempre debe existir un responsable; el cual será el encargado de analizar las variaciones de cada indicador en el tiempo; así como el comportamiento del Índice de Eficacia; para lo cual podrán utilizar diferentes herramientas estadísticas.

A continuación se plantea un formato (los valores son a modo de ejemplo) para la medición general de un proceso:

## FICHA PARA MEDICION DE LA EFICACIA DE UN PROCESO

<b>PROCESO</b>	Nombre del Proceso	<b>PERIODO DE APLICACIÓN</b>	Trimestre/ Año)
<b>INDICADORES</b>	<b>RESULTADO</b>		
	<b>ESPERADO</b>	<b>OBTENIDO</b>	<b>CUMPLIDO</b>
Indicador A	30%	25%	NO
Indicador B	50 unidades	50 unidades	SI
Indicador C	100%	100%	SI
Indicador D	USD 1.50	USD 1.50	SI
<b>Índice de Eficacia de Referencia:</b>	70%	<b>Resultados de la Evaluación</b>	
<b>Índice de Eficacia Real:</b>	75%	<b>Eficaz</b>	X
(3 Indicadores cumplidos de 4)		<b>No Eficaz</b>	
<b>Gráfico de Seguimiento del Proceso</b>			
Se puede incluir gráfico que indique las variaciones en los diferentes períodos.			
<b>Conclusiones</b>			
Determinan el resultado de la medición y la necesidad o no de mejoras.			
<b>Plan de Mejoras</b>			
<b>Descripción de la Mejora</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo de Aplicación</b>	
<b>Responsable de la Medición</b>	<b>Fecha</b>	<b>Firma</b>	

Basadas en este análisis de cada proceso, las organizaciones aplicarán las mejoras estipuladas y verificarán y medirán que las mismas permitan alcanzar el objetivo deseado; antes de hacer definitivo el cambio en el o los procesos.

## **CONCLUSIONES**

## **Conclusiones:**

1. Las entidades analizadas ponen de manifiesto lo aseverado inicialmente, es decir que la planificación no es una práctica común en las pequeñas y medianas organizaciones no gubernamentales.
2. Los procesos se realizan conforme a la disponibilidad o posibilidad de acceso a recursos y generalmente vienen marcadas por las exigencias del cooperante o contraparte.
3. El marco legal impone una dinámica que obliga al cierre de muchas de las ONG pequeñas y medianas con lo cual se pierde un valioso potencial de aporte ciudadano. Es necesario aclarar que este marco sin embargo es necesario para eliminar prácticas indeseables en el sistema social.
4. El trabajo comunitario debe ser asumido, en esta nueva época, con una mirada técnica tanto en lo administrativo como en lo operacional por lo que es necesario capacitar al talento humano para asumir las nuevas complejidades de la labor social.
5. El desarrollo de las fichas que se proponen en esta tesis marcarán una nueva forma de gestionar las pequeñas ONGs; sin ser perfectas, algunas quizá básicas, se convierten en un primer paso a la implementación de procesos. Más que formatos, lo que proponemos es una serie de elementos para la reflexión y la consecución de la eficiencia y la eficacia operacional. Si logramos motivar a un mayor desarrollo nos damos por satisfechos.

## **RECOMENDACIONES**

## Recomendaciones:

- ✓ Se recomienda que las organizaciones no utilicen los procesos aquí diseñados de manera aislada; sino que se lo haga con una disposición que va desde el reordenamiento legal; para en base a lo contemplado en sus estatutos y reglamentos, inicien un proceso de planificación estratégica en cuyo Plan enmarquen cada una de las áreas de trabajo de la organización. No sólo a las que se hacen referencia en este estudio; sino también las áreas administrativas, financieras y técnicas. Una vez la organización se encuentre enmarcada en sus objetivos estratégicos; podrá iniciar una gestión por procesos basadas en la información presentada en este documento; la cual podrá ser mejorada por las mismas. Los formatos planteados son básicos e iniciales para que empiecen a construir la Gestión por Procesos.
- ✓ Es oportuno recordar a las organizaciones que el inicio del trabajo basado en procesos no significa una paralización de la organización; sino sólo una planificación y reorganización de las actividades que se encuentren desarrollando cuando empiecen el proceso de cambio.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Breve historia e importancia de las ONGs**

No está por demás recordar que el término ONG nació a raíz de la invitación recibida por algunas organizaciones sociales por parte de la ONU en la década de 1960, para asistir a sus asambleas como invitadas. Dado que la ONU es una organización de estados se buscó diferenciar los niveles y lo definió por negación: los que no son parte del gobierno. Esto ha dado paso a otras denominaciones como por ejemplo “tercer sector”, es decir que no es público tampoco privado empresarial (pues su fin no es el lucro); otras denominaciones para referirse a ellas son: organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, sector social.

“Se denomina ONG u organización no gubernamental a una entidad jurídica de carácter privado que tiene como finalidad el ejercicio de actos humanitarios. Sus integrantes son voluntarios.

La historia de las organizaciones no gubernamentales se remonta hasta el siglo XIX con antecedentes de movimientos contrarios a la esclavitud y movimientos a favor del sufragio femenino. No obstante, fue la Organización de Naciones Unidas la responsable de su popularidad, cuando les asignó un rol de consulta. En los años setenta puede notarse un crecimiento notorio en la aparición de éstas como así también una mejora en los niveles de organización que detentaban, principalmente a causas sociales y políticas. En la actualidad, con el auge del fenómeno de la globalización, el funcionamiento de estas se hace cada vez más evidente.

Las funciones que ejercen estas entidades son enormemente variadas,...su importancia se funda en la existencia de necesidades sociales que quedan insatisfechas. El sector privado, con sus fines orientados al lucro, no puede ocuparse de estas y el estado, en muchos casos, no es el más eficiente. En este sentido, dista de ser casualidad que los gobiernos destinen sumas de dinero importantes al sostenimiento de estas organizaciones.” (Definición ABC)

Evitando la vertiente ideológica de las ONG, para esta investigación, se tomó como referentes al individuo por un lado y a la sociedad/colectividad por otro y se trató de tomar una postura similar a la propuesta por Aristóteles y su conocido “justo medio”. Le apostamos más a una serie de intuiciones que a un sistema estructurado de interpretación de la realidad, la visión ideológica redujo los alcances del análisis de muchos esfuerzos anteriores y creemos que, para nuestros fines, dicha opción radica más en la definición propia de cada organización; por lo tanto escogemos referirnos a las ONG como instrumentos de una acción, medios que independientemente de su perspectiva ideológica deben cumplir determinados procesos, obligaciones legales, tributarias, organizativas. No dejamos de reconocer que las ONG ocupan el espacio vacío que hay entre el Estado y la Sociedad Civil, que surgen –muchas de ellas– para suplir las deficiencias del Estado y para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, papel que las convierte en intermediarios, mecanismos de disminución de las presiones sociales, gestores de desarrollo local.

La importancia de las ONGs nos permitimos citar lo que la ONU, en su página web, señala:

“El trabajo de las ONGs relacionado con la ONU comprende una serie de actividades que incluyen la difusión de información, sensibilización, educación para el desarrollo, la promoción de políticas, proyectos conjuntos operacionales, y la prestación de servicios y conocimientos técnicos. Este trabajo se realiza en maneras formales e informales en los planos nacional, regional e internacional...

Las relaciones entre ONU-ONG cambiaron profundamente en la década de 1990, tanto cuantitativa como cualitativamente. La participación de las ONGs en las conferencias mundiales organizadas por la ONU, en particular, marcó un momento crucial... el carácter institucional más diverso de las organizaciones participantes, ahora incluyendo ONGs, redes, coaliciones y alianzas nacionales, regionales e internacionales, y la mayor diversidad de las cuestiones que las ONGs tratan de abordar en la ONU. Por encima de todo, la segunda generación de las relaciones ONU-ONGs son esencialmente políticas y reflejan la motivación de las ONGs a colaborar con las Naciones Unidas como parte de la arquitectura institucional de la gobernanza mundial.

Una respuesta institucional de la ONU a este cambio significativo fue revisar las entidades consultivas con el Consejo Económico y Social (ECOSOC). La resolución 1296 de 1968 fue sustituida por la resolución 1996/31 aprobada en 1996, la cual permite, entre otras cosas, la acreditación de ONGs subregionales, regionales y nacionales. Antes, sólo las ONGs internacionales podían solicitar la condición de entidad consultiva.

Desde entonces, la necesidad de fortalecer las relaciones ONU-ONGs ha sido señalada en diversos documentos, en particular en la Declaración del Milenio de septiembre de 2000. El compromiso de los Estados Miembros a dar mayores oportunidades a las ONGs se ha reafirmado en el Documento Final de la Cumbre Mundial de 2005 (párr. 172-174)...

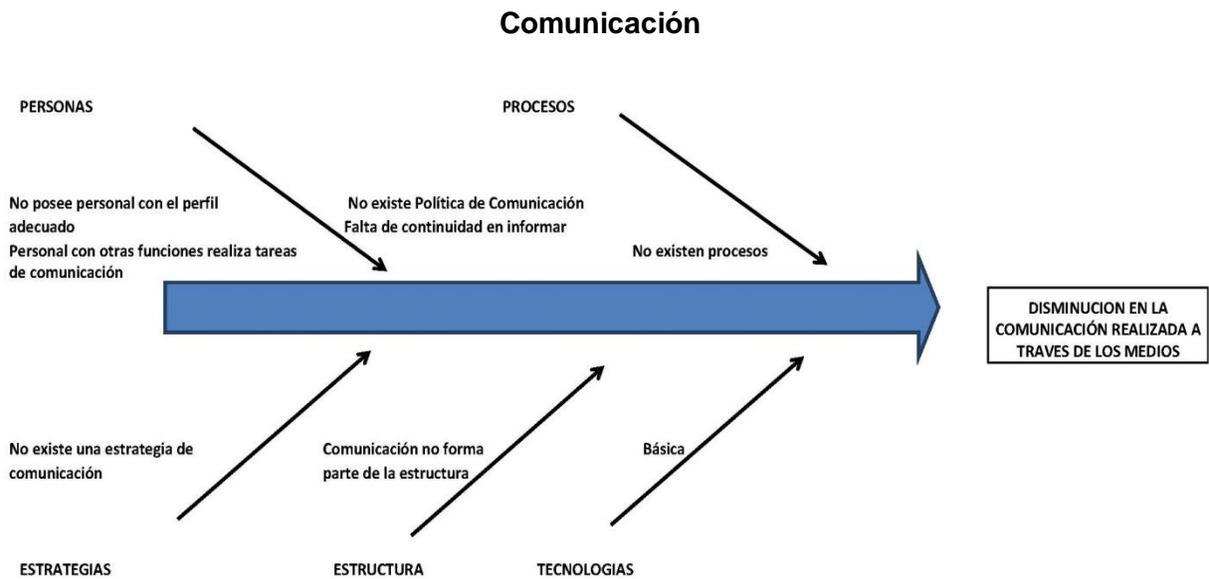
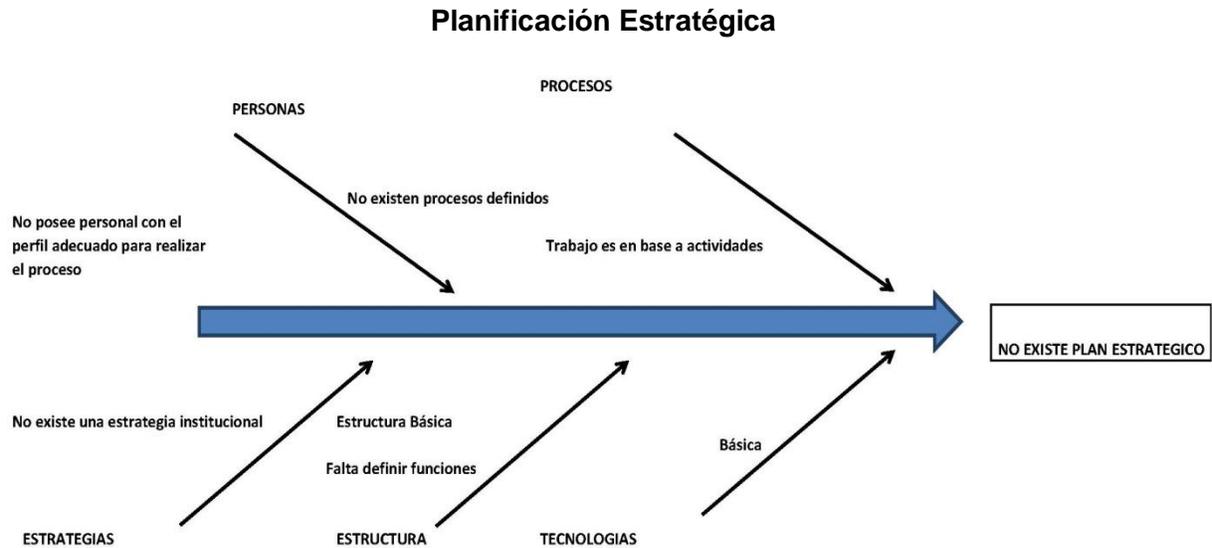
Tras el "Informe Cardoso", el Secretario General publicó un informe (A/59/354) que contiene un conjunto de propuestas para lograr una mayor coherencia y consistencia en las relaciones las Naciones Unidas y las ONGs. Estas incluyen: la simplificación del proceso de acreditación, aumentar el apoyo financiero para la participación de las ONGs del Sur, mejorar la participación a nivel nacional de representantes de la ONU con las ONGs y una mayor apertura de la Asamblea General a las ONGs..." (NU)

¿Cómo es la relación de los individuos con la organización en las ONGs? La libertad personal no es contraria a la colectividad así como la individualidad no es la antípoda de la solidaridad; se es libre en sociedad y se es individualista en la solidaridad. Cada acto de libertad es expresión de amor por sí mismo pero también de amor por la sociedad, es la expresión de un acto individual que se traduce en la donación de una organización. Cuando el acto voluntario conlleva retribución lucrativa entonces se convierte en un acto ajeno al espíritu de benevolencia y dicho valor debe ser ingresado a los bienes colectivos; es decir que si se trata del individuo este debe dejar de ser miembro activo para convertirse en rentado, en profesional de la ONG y si se trata de la organización este lucro debe ser ingresado a la cuenta de la misma para ser reinvertido en beneficio de la colectividad y no como valor que se acumula para el reparto de utilidades sea en el ejercicio fiscal o con la terminación estatutaria de la organización.

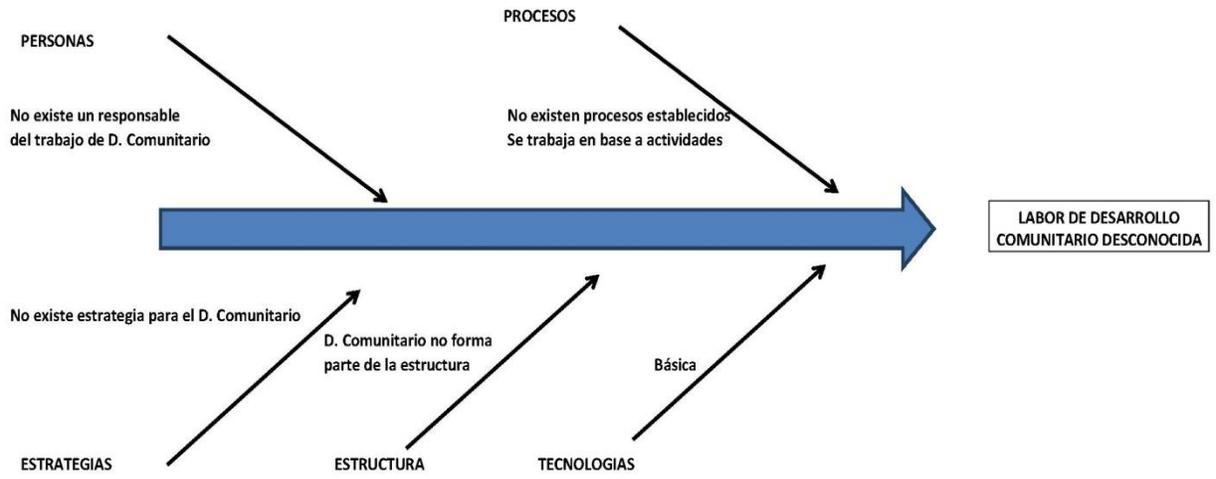
Los conceptos básicos son: gratuidad, libertad, profesionalismo. Las referencias a desarrollo comunitario y comunicación abarcaron estas líneas de reflexión de modo concomitante con las de participación, democracia, incidencia pública o política. Las ONG, más allá de la formalidad, tienen un rol político evidente pero que es claro no se establece desde lo partidario sino desde el bien común; las ONG deben apuntar sus orientaciones desde el quehacer político entendido en el sentido griego del término: el bien común.

## Anexo 2: Resultados encontrados en las ONGs estudiadas

### ANÁLISIS DE PROCESOS FUNDACIÓN RENAL ECUADOR IAT

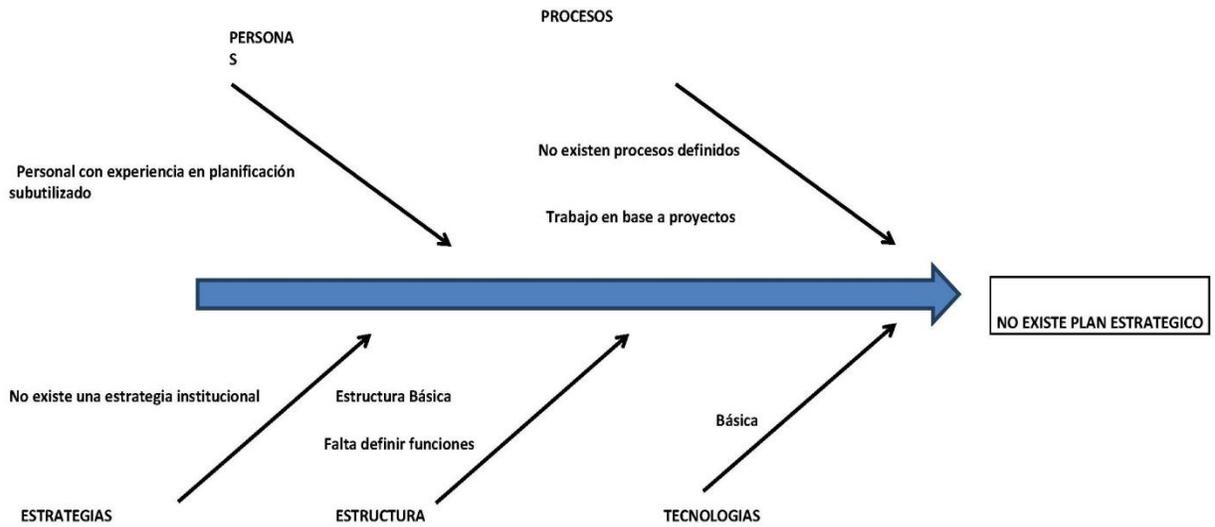


# Desarrollo Comunitario

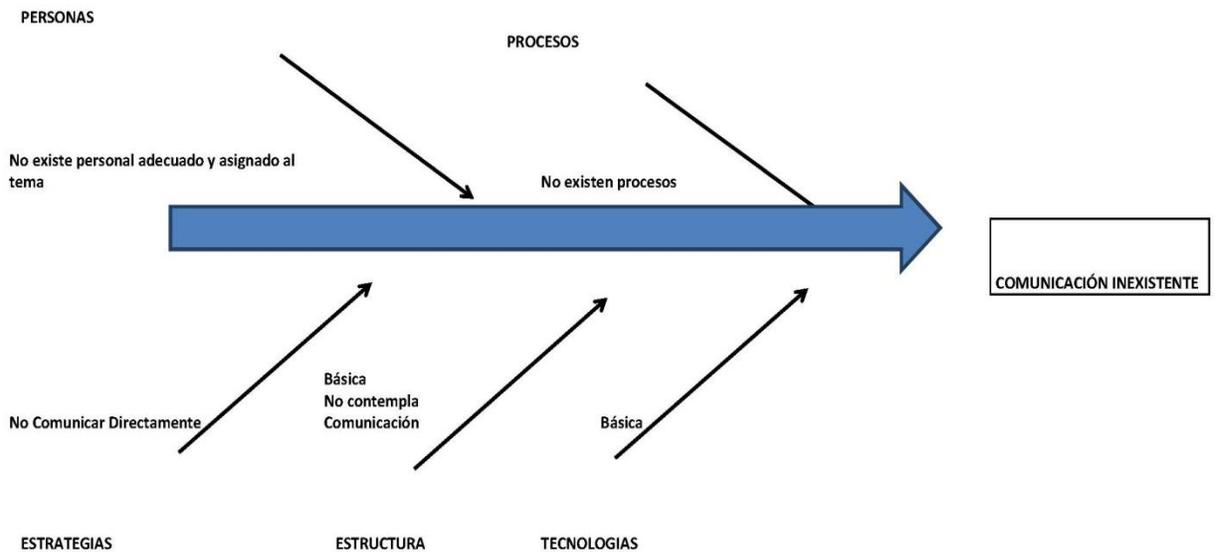


# ANÁLISIS DE PROCESOS FUNDACIÓN PASODEHU

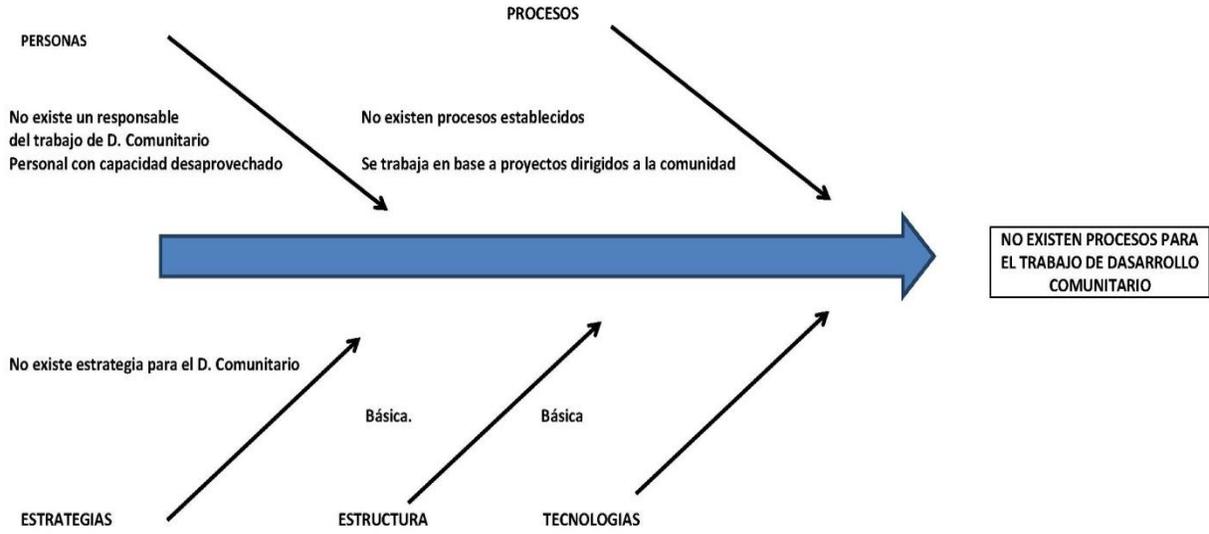
## Planificación Estratégica



## Comunicación



# Desarrollo Comunitario



### Anexo 3: Encuesta aplicada a las ONGS investigadas

Fecha: \_\_\_\_\_

Área de Trabajo: \_\_\_\_\_

#### 1. Tiempo de trabajo en la organización:

< 1 año \_\_\_\_ 1 – 5 años \_\_\_\_ 5 - 10 años \_\_\_\_ 10 – 15 años \_\_\_\_ > 15 años \_\_\_\_

#### 2. ¿Indique si su trabajo en la organización lo vincula a los siguientes aspectos y en qué proporción?

Comunicación:	Mucho ____	Poco ____	Nada ____
Desarrollo Comunitario:	Mucho ____	Poco ____	Nada ____
Planificación:	Mucho ____	Poco ____	Nada ____

#### 3. ¿Existe un Plan Estratégico en la Organización?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

#### 4. ¿Conoce usted el Plan Estratégico de la Institución y su relación con las diferentes áreas?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

#### 5. ¿Participa usted en procesos de planificación de su área de trabajo y/o actividades

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

6. ¿Conoce usted de ser el caso; el presupuesto para las actividades vinculadas a su trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Utiliza algún sistema informático para procesar estadísticas del trabajo ejecutado por la organización?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Recibió usted un proceso de inducción al momento de ingresar a laborar a la organización?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿La institución tiene definido el perfil de su cargo y sus funciones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No Sabe \_\_\_\_\_

10. Indique el nivel de satisfacción de su vínculo con la institución

Nada Satisfactorio \_\_\_\_\_ Relativamente Satisfactorio \_\_\_\_\_ Muy Satisfactorio \_\_\_\_\_

11. La comunicación entre departamentos se la realiza: (puede escoger más de una opción)

Vía email \_\_\_\_ Vía telefónica \_\_\_\_ Por escrito \_\_\_\_ Personalmente \_\_\_\_

Otra \_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

12. La comunicación externa (publicidad) se realiza:

Prensa escrita \_\_\_\_ TV \_\_\_\_ Radio \_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

**13. ¿Existen procesos y procedimientos definidos para el tema de comunicación, que han sido entregados por escrito y socializados con usted?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**14. ¿Solicita usted la publicación de información de la institución?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Frecuencia: Diaria \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_

**15. ¿Conoce usted los requerimientos y documentos que debe entregar para solicitar una publicación en los medios de comunicación?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**16. Califique a continuación los aspectos relevantes dentro del trabajo de la organización. Utilice una escala del 1 al 3 donde 1 = mayor importancia, 2 = relativa importancia y 3 (importancia nula).**

Trasplantes de riñón \_\_\_\_\_

Trabajo con las familias de los beneficiarios \_\_\_\_\_

Prevención en niños y jóvenes \_\_\_\_\_

Hemodiálisis \_\_\_\_\_

**17. Cree usted que el número de personas asignadas al área de comunicación es :**

Mayor al necesario \_\_\_\_\_ Adecuado \_\_\_\_\_ Menor al necesario \_\_\_\_\_

**18. ¿Considera que el personal responsable de los aspectos indicados a continuación poseen los conocimientos y experiencia necesarios para el desempeño de sus cargos?**

Comunicación: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Desarrollo Comunitario:      Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_  
Planificación:                      Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**19. Enumere 3 aspectos positivos y 3 negativos del proceso comunicación.**

---

---

---

---

---

---

---

**20. ¿La organización realiza trabajo de Desarrollo Comunitario?**

SI \_\_\_\_\_                      NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, especifique las áreas:

---

---

---

**21. ¿Existe un responsable del trabajo de desarrollo comunitario realizado por la organización?**

SI \_\_\_\_\_                      NO \_\_\_\_\_

**22. Califique el desempeño general de las siguientes áreas de la institución.**

Comunicación:                      Malo \_\_\_ Regular \_\_\_ Bueno \_\_\_ Muy Bueno \_\_\_ Excelente \_\_\_  
Desarrollo Comunitario: Malo \_\_\_ Regular \_\_\_ Bueno \_\_\_ Muy Bueno \_\_\_ Excelente \_\_\_  
Planificación:                      Malo \_\_\_ Regular \_\_\_ Bueno \_\_\_ Muy Bueno \_\_\_ Excelente \_\_\_

## Bibliografía

Angélica Arias y Lorena Pesantez. (2011). *Propuesta de Modelo de Gestión para las ONG*, Digital. (U. P. Salesiana, Editor) Recuperado el 03 de 06 de 2013, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1038/12/UPS-CT002058.pdf>

Carrasco, J. B. (2011). *EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.* Obtenido de Gestión de procesos, alineados con la estrategia. Cuarta Edición.: [www.evolucion.cl](http://www.evolucion.cl)

Club de Calidad. (s.f.). Obtenido de <http://www.clubcalidad.es/>

Constitución de la República del Ecuador (2008).

Definición ABC. (s.f.). *Definición ABC*. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de <http://www.definicionabc.com/general/ong.php#ixzz2Z32MkJB9>

definicion.de. (s.f.). *Definición de Servicio - Qué es, Significado y Concepto*. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de <http://definicion.de/ong/#ixzz2Z39b4QcR>

FREIAT. (2012). *Memorias Fundación Renal IAT 2011 - 2012*. Guayaquil.

*Gestión para organizaciones sociales de desarrollo* 2012 Quito Ecuador Corporación Editora Nacional. Serie Gestión

GOOGLE. (10 de 02 de 2014). *GOOGLE DICCIONARI*. Obtenido de DICCIONARIO: [WWW.GOOGLE.DOC.COM](http://WWW.GOOGLE.DOC.COM)

Junta de Castilla y León *Manual de Procesos para la Gestión en Centros de Atención a Personas con Discapacidad*

Maldonado Granda, D. (2013). *Guía Didáctica: Desarrollo Organizacional*. Loja: UTPL.

Nova Visión Empresarial. (s.f.). *Nova Visión Empresarial*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 22 de Mayo de 2013, de sitio Web de Nova Visión Empresarial.: <http://www.novavision.com.co>

NU. (s.f.). *ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS-ONU*. Recuperado el 20 de Mayo de 2013, de [un-ngls.org](http://www.un-ngls.org): [http://www.un-ngls.org/spip.php?page=article\\_es\\_s&id\\_article=1513](http://www.un-ngls.org/spip.php?page=article_es_s&id_article=1513)

PASODEHU. (2003). *Estatutos*. Guayaquil.

Real Academia de la Lengua. (10 de 02 de 2014). Obtenido de <http://www.rae.es/drae/>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA. (s.f.). *DICCIONARIO*. Recuperado el 22 de Mayo de 2013, de <http://www.rae.es/drae/>

Registro Oficial N° 19. (20 de Junio de 2013). Decreto Ejecutivo N° 16:.. *Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas* .

SENPLADES. (2009). Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013. Quito, Pichincha, Ecuador.

**Otros textos consultados aunque no se han citado:**

1. El voluntariado en el Ecuador y su inserción en las políticas públicas. Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana (SPMSPC). 2008.
2. La gerencia de servicios sociales. María Lorena Molina. 2010. San José. Costa Rica.